

Tardos Katalin¹

Az életkor és az intézmények szerepe a munkaerő-piaci integráció és dezintegráció alakulásában

Hat vállalati esettanulmány tanulságai²

Az életkornak jelentős szerepe van a munkaerő-piaci pozíció biztonságának és bizonytalanságának meghatározásában, különösen a 25 évesnél fiatalabb és az idősebb, 55 év feletti korosztályban. Ugyanakkor a vállalatok tradicionális életkor-kezelési stratégiái számára és az európai országok munkaerőpiacainak egyre nagyobb kihívást jelentenek a népesség idősödő korösszetételével járó demográfiai változások. Ebből következően egyfelől a jól képzett, a piac számára értékes tudással rendelkező fiatal korosztályok iránt egyre nagyobb a kereslet, míg a kevésbé versenyképes szaktudással rendelkezők továbbra is nehezen kerülnek be a munkaerőpiacra, másfelől az egyre növekvő számú idősebb korosztályok foglalkoztatására nincsenek felkészülve a vállalatok. A kutatás arra a kérdésre kereste a választ, hogy milyen tényezők alakítják a fiatal és idősebb generáció munkaerő-piaci integrációját és dezintegrációját, továbbá hogy milyen életkor-kezelési vállalati stratégiák léteznek. A tanulmány 6 vállalati esettanulmány keretében elemzi az életkori összetételre ható tényezőket. A kutatásból kiderült, hogy az állami ösztönzők nem befolyásolják hatékonyan a kiegyensúlyozott korösszetételt, a szervezeti kultúra felelősséggel és nyitottsággal kapcsolatos értékei szükséges, de nem elégséges feltételei az életkori sokszínűségnek, az atipikus munkaformákat jellemzően nem az életkori sokszínűség fejlesztésére használják a munkáltatók, hanem családbarát intézkedéseként definiálódnak, a munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi gyakorlatok általában nem életkori csoportokra fókuszálnak, ha mégis, akkor inkább a fiatalokra, mint az idősekre. Kiderült továbbá az is, hogy a munkáltatók részéről létező jelenség, hogy életkor szerint rizikósnak minősítik a munkavállalókat, de meghatározhatja a szervezet életkori összetételét a munkakörök „életkori percepciója”, a munkakörök rövid/hosszú betanulási ideje és a szaktudás egyedisége, és az ehhez kapcsolódó eltérő HR politikák, valamint a munkaerő-összetétel percepciója is.

Kulcsszavak: társadalmi és munkaerő-piaci integráció, életkor, életkor-kezelési vállalati stratégiák, életkori diszkrimináció, munkahelyi esélyegyenlőség, sokszínűség és életkor-barát HR politika

¹ A szerző az MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézetének tudományos főmunkatársa és az IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola főiskolai tanára.

² A kutatás az OTKA 108836 számú projektjének támogatásával készült.

Katalin Tardos

The Role of Age and Institutions in Labour Market Integration and Disintegration

Six Company Case Studies

Age has an important role in determining the stability or vulnerability of an individual's labour market position, especially among those younger than 25 or older than 55 years old. Moreover, the demographic trend of ageing coupled with traditional age-related company strategies lead to new challenges for the labour markets in the member states of the European Union. As a result, on the one hand, there is a growing demand for highly qualified young people while the lower-skilled face difficulties in entering the labour market. On the other hand, the companies are not prepared for the integration and efficient employment of the continuously increasing number of mature aged employees. The research aimed to investigate the range of factors influencing the labour market integration and disintegration of young and older workers, and the nature of age-related company strategies leading to the differences in the age composition of workplaces. The paper evaluates the factors determining the age composition of workplaces based on 6 company case studies. The qualitative research has revealed that state incentives and subsidies do not impact considerably company actions related to age; organizational values embracing integrity, responsibility or cooperation are necessary, but not sufficient conditions of age diversity and inclusion; atypical work forms are rarely used to deliberately develop the employment prospects of the younger or older workers, but are rather aimed to increase the family-friendly nature of the workplace, whereas workplace diversity practices rather embrace other diversity fields, not age diversity. Furthermore, it has been shown that negative age stereotypes and perceptions of associated risks can influence the age composition of the workforce, as well as, the age-typed nature of jobs, the perception of the age composition, the uniqueness and learning required for jobs, and high or low commitment type of HR policies.

Key words: social and labour market integration, age, age-related company strategies, age discrimination, workplace equality, age diversity, age-friendly HR policy

Bevezetés

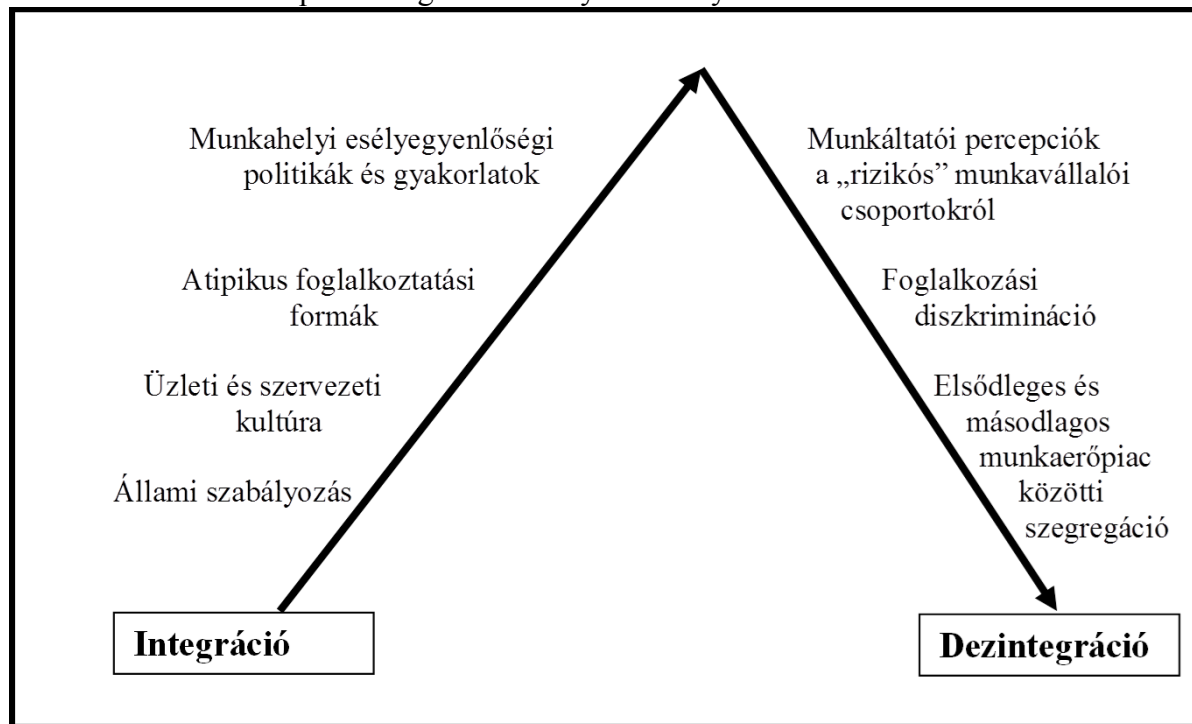
Az életkornak, különösen a 25 évesnél fiatalabb és az idősebb, 55 év feletti korosztályban, jelentős szerepe van a munkaerő-piaci integráció és dezintegráció folyamatának alakulásában. A különböző életkorú munkavállalóknak, akár azonos iskolai végzettség mellett is, nem egyforma az esélye a munkaerő-piaci pozíció biztonságának elérésében, illetve a munkaerő-piaci bizonytalanság elkerülésében. Ezek a nehézségek nemcsak az életciklus természetes következményei, hanem fontos társadalmi, strukturális és intézményi működési mechanizmusok alakítják a munkaerő-piacra belépni szándékozók, illetve a már ott lévők munkaútját, munkaminőségét és munkafeltételeit. Természetesen sem a fiatal, sem az idősebb életkorcsoport nem homogén társadalmilag, ezért a munkaerőpiacon és a szervezetekben jelenlévő integrációs és dezintegrációs folyamatok is eltérően érintik őket.

A kutatás célja az volt, hogy meghatározza milyen strukturális tényezők és intézményi működések alakítják a fiatal és idősebb generáció munkaerő-piaci integrációját és dezintegrációját. Az alkalmazott elemzési keret tehát elsősorban a strukturális, az állami szabályozással, a munkaerőpiacra, a munkáltatókkal kapcsolatos tényezőket vizsgálja, és nem a munkaerő-piaci státuszt meghatározó egyéni tényezőkre (szakképzettség, iskolai végzettség, lakóhely stb.) koncentrál. Az elemzés fókuszában a munkáltatók állnak. A fő kérdés megválaszolásához fontos volt azt megérteni vajon milyen tényezőkre vezethető vissza, hogy a munkáltatók hogyan alakítják a munkaerő életkori összetételét a szervezetükben. A szervezeti stratégia a munkaerő életkori megoszlásának alakítására alapjaiban határozza meg makro szinten, hogy milyen esélye lesz a 25 év alattiaknak és az 55 év felettieknek a foglalkoztatotti státuszt elérniük a munkaerőpiacon. Kérdése volt továbbá a kutatásnak, hogy használható-e az a Tardos (2012) által felvázolt általános elméleti modell a hátrányos helyzetű csoportok munkaerő-piaci integrációját és dezintegrációját meghatározó tényezőkről speciálisan az életkori munkaerő-piaci integrációs és dezintegrációs mechanizmusok elemzésére, illetve hogy miként kellene az életkorra vonatkozóan adaptálni az eredeti modellt (1. ábra).

A munkaerő-piaci integrációt elősegítő tényezők közül négyet tartalmaz a kiindulópontként használt modell: a legáltalánosabb az állami szabályozás, amely meghatározza azt a keretet, amelyben a szervezetek munkaerő-gazdálkodási döntéseiket meghozzák; a második az üzleti és szervezeti kultúra, ami a mögöttes értékrend révén befolyásolja a munkahelyi döntéshozók humán erőforrással kapcsolatos döntéseit is; a harmadik az atipikus munkaformák elterjedtsége, amely több hátrányos helyzetű csoport számára segítheti az elhelyezkedést, igaz, gyakran a munkaerő-piaci integráció alacsonyabb fokán, marginalizáltabb pozícióban; végül a negyedik, a munkahelyi sokszínűségi és esélyegyenlőségi politikák és gyakorlatok színvonala. A legáltalánosabb dezintegrációs tényező a modellben a „rizikós” munkavállalókról alkotott munkáltatói percepciók. Ez jelzi, hogy mely munkavállalói csoportokkal lesz óvatos a munkáltató, hol nehezebb bizalmi viszonyt kialakítani munkavállaló (munkára jelentkező) és munkáltató között. E munkáltatói percepciók sok esetben akár foglalkozási diszkriminációhoz is vezethetnek, s ez utóbbi a második dezintegrációs tényező. Végezetül, a munkaerőpiacon jellemző szegregációs

folyamatok alkotják a dezintegrációs tényezők harmadik kategóriáját, elsősorban az elsődleges és másodlagos (közfoglalkoztatási) munkaerőpiac közötti átjárhatatlanságra utalva.

1. ábra: A munkaerő-piaci integrációt befolyásoló tényezők



Forrás: Tardos 2012.

A kutatás során azt a hipotézist kívántuk ellenőrizni, hogy a munkaerő-piaci integrációt és dezintegrációt általában alakító tényezők magyarázó erővel bírnak az életkorral összefüggő integrációs és dezintegrációs folyamatokban is.

A tanulmány első részében áttekintjük az intézmények szerepét a társadalmi és munkaerő-piaci integráció és dezintegráció alakulásában, majd az életkor perspektívájából végigvesszük az elméleti keretként használt modell alapján a munkaerő-piaci integrációt és dezintegrációt alakító tényezőket. A tanulmány második részében a kutatás módszertanát és az elemzett vállalati esetek típusait tekintjük át. A tanulmány harmadik része a vállalati esettanulmányokat mutatja be és elemzi, amelyben összegzésként egy új, az életkorra adaptált elméleti modellt alkotunk az életkorral kapcsolatos integrációs és dezintegrációs mechanizmusok leírására.

Szakirodalmi áttekintés

Jelen kutatás az „Integrációs és dezintegrációs folyamatok a magyar társadalomban” című OTKA kutatás részeként jött létre, ezért fontos, hogy illeszkedjen annak elméleti keretéhez is. Dupcsik és Szabari (2015) elméleti tanulmányukban a következőképpen határozták meg a társadalmi integráció fogalmát: „Társadalmi integráció alatt értjük, amikor az egyén vagy intézmény (cselekvő, ágens) kooperál egy társadalmi csoporttal vagy kollektivitással úgy, hogy >bizonyos mértékben< elfogadja annak *értékeit, normáit, szabályait* stb.” (Dupcsik és Szabari 2015:61). Jelen esetünkben az integrációs ágens mint intézményi cselekvő elsősorban a vállalat, a munkáltató és benne a foglalkoztatáspolitikai, humánpolitikai és esélyegyenlőségi döntéseket hozó személyek. A társadalmi csoportokat életkor szerint határoztuk meg, mégpedig a fiatal, 25 év alattiak és az idősebb, 55 év felettiak csoportját állítva az elemzés középpontjába. A társadalmi integráció definícióját felhasználva úgy is megfogalmazhatjuk kutatási kérdésünket, hogy az intézményi cselekvő, a vállalat/szervezet/munkáltató hogyan kooperál a két kiválasztott társadalmi csoporttal? Mennyiben fogadja el azok értékeit, mennyiben törekszik arra, hogy a kommunikáció, kooperáció pozitív irányú legyen, valamint, hogy milyen képzetekkel és percepciókkal rendelkezik az adott társadalmi csoportokról, amelyek majd intézményi döntéseit is meghatározzák. Meghatározó szempontjai lesznek az elemzésnek azok a cselekvések, döntések, amelyek befolyásolják, hogy „az integrációs ágensek” kooperációja javul vagy romlik hosszabb távon, vagyis az integrációs/dezintegrációs mechanizmusok.

Dupcsik és Szabari (2015) az integrációs mechanizmusok öt csoportját különböztetik meg: a munkaviszony (foglalkozás) alapú integrációs mechanizmusokat; a formális és informális normakövetést mint integrációs mechanizmusokat; a tudáshoz, illetve a különböző társadalmi kapcsolatokhoz (tőkéhez) kapcsolódó mechanizmusokat és végül a politikai integrációs mechanizmusokat. Ezek közül mi a munkaviszony (foglalkozás) alapú integrációs, illetve dezintegrációs mechanizmusokat elemezzük tanulmányunkban. Akkor nevezhetünk egy mechanizmust integratívnak, ha az javítja az „integrációs ágensek kooperációjának szintjét és/vagy fenntartja a kooperáció további lehetőségét, növeli az ágensek összetartozásának érzését, csökkenti a kommunikációs zavarok vagy konfliktusok kialakulásának esélyét” (Dupcsik és Szabari 2015:62). Felfogásom szerint a munkaviszonyra értelmezve az integrációs mechanizmus működését, annak legelemibb megnyilvánulási formája, ha a vizsgált társadalmi csoport lehetőséget kap a „kooperációra”, vagyis ha meg tudja szerezni vagy tartani foglalkoztatotti státuszát. Ezért is lett kiemelt kérdése a tanulmánynak, hogy milyen tényezőkre és mechanizmusokra vezethető vissza, hogy az intézményi döntéshozók hogyan alakítják ki a szervezet korstruktúráját, vagyis a vizsgált két csoport jelenlétét a szervezetben. Szervezeti jelenlét nélkül nem lehet kooperáció, együttműködés. Ugyanakkor a foglalkoztatottság ténye természetesen nem meríti ki a munkaerő-piaci integráltság mértékét, vagyis annak szükséges, de nem elégséges feltétele. Az egyén munkaerő-piaci integrációjának szintjét több mutató kombinációjaként határozhatjuk meg. A munkaerő-piaci státuszon felül meghatározó tényező lehet a foglalkoztatottak körében, „hogy a személynek van-e munkaszerződése vagy sem, ha van, milyen a

munkaszerződés típusa (határozott vagy határozatlan időre szól), ha nincs, akkor rendszeres vagy rendszertelen alkalmi munkalehetőségről van szó. Figyelembe kell venni azt is, hogy a foglalkoztatás az elsődleges munkaerő-piacon vagy az önkormányzatok által működtetett másodlagos munkaerő-piacon, közfoglalkoztatás keretében zajlik-e. A foglalkoztatás körülményeit összefoglalja a munka minősége fogalom, amely szintén több tényezőt integrál, mint például a szakképzettségnek megfelelő munka, az elérhető fizetés színvonala, a munkakör egészségkárosító hatása. Fontos szempont az is, hogy a foglalkoztatottnak milyen hosszú a folyamatos munkaviszonya, mekkora a munkahely bizonytalansága és az elbocsátástól való félelem.” (Tardos 2012:221-222) A munkaerő-piaci integráltság részeként értékelhetjük továbbá a munka és magánélet egyensúlyának lehetőségét, illetve a munkahelyi tanulás folyamatokban való részvételt is (Csizmadia 2015).

Kovács és munkatársai (2015) hangsúlyozzák, hogy az integráció/dezintegráció sok esetben átfedésben van a befogadás és kirekesztés, valamint az egyenlőtlenségek fogalmával. Értelmezésem szerint a befogadás és kirekesztés „statikusabb” fogalom mint az integráció/dezintegráció fogalompár. Míg a befogadás és kirekesztés inkább egy „állapotot” jelöl, addig az integráció és dezintegráció, az integrációs és dezintegrációs mechanizmusok révén inkább feltételezi a folyamatot és annak valamilyen dinamikáját, mértékét. A jelen kutatásban a szervezetek korstruktúrájának középpontba állítása egy adott pillanatra vonatkozó integrációs/dezintegrációs helyzetet, állapotot jelöl, amelyek az integrációs és dezintegrációs tényezők következtében alakultak ki, de az integrációs tényezők következtében kialakult struktúra a jövőben változhat és átalakulhat, amennyiben a struktúrát kialakító integrációs és dezintegrációs folyamatok kombinációja átalakul.

A munkáltató szervezeteket formális és informális intézményeknek tekintjük, amelyben a társadalmi szereplők viselkedését és egymással való társas interakcióikat befolyásolják a társadalmi normák, értékek, formális és informális szabályok. Témánk szempontjából fontos, hogy a munkáltató szervezetek hogyan járulnak hozzá a társadalmi egyenlőtlenségek, a társadalmi integráció és dezintegráció folyamataihoz.

A munkaerő-piaci integrációt és dezintegrációt alakító tényezők az életkor perspektívájából

Az állami szabályozás szerepe a fiatal és idősebb korosztály munkaerő-piaci integrációjában

Az államnak alapvetően három típusú eszköz áll rendelkezésére amellyel befolyásolni tudja a munkáltatók magatartását a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatása terén: 1) kötelező jellegű rendeletek és törvények; 2) pozitív (kedvezményekkel járó), illetve negatív (büntető, szankcionáló jellegű) ösztönzők; 3) ellenőrzés állami hatóságok révén.

Az első kategóriába tartozó fontos törvény, amely a fiatalok és az idősebbek munkaerő-piaci integrációját is meghatározhatja azáltal, hogy védett tulajdonságnak minősíti az életkort és a foglalkozási diszkriminációval kapcsolatos jogorvoslati lehetőségeket bővíti, az Egyenlő bánásmódról szóló törvény,³ amely 2004 januárjában lépett hatályba Magyarországon. Egy másik jelentős állami rendelkezés, amely a munkaerő-kínálatot jelentősen befolyásolta a fiatalok esetében az oktatási rendszer átalakítása és a tankötelezettségi életkor 16 évre csökkentése volt 2012 szeptemberétől.⁴ Másfelől az idősebbek körében, egyrészt a nyugdíjkorhatár fokozatos emelése és a kedvezményes nyugdíjba menés lehetőségeinek szűkítése következett be, illetve az ezzel részben ellentétes hatású törvény a nők 40 év utáni nyugdíjba vonulási lehetőségének megteremtése.⁵ További fontos állami szabályozás volt a kötelező részmunkaidő bevezetése a GYES-ről, GYED-ről munkába visszatérő szülő részére a gyermek három éves koráig a közszférában 2010. január 1-től, amennyiben a munkavállaló erre igényt tart.⁶ Az állami szerepvállalás második csoportjába tartoznak a pozitív (kedvezményekkel járó), illetve negatív (büntető, szankcionáló jellegű) ösztönzők. A 2013-ban bevezetett „munkahelyvédelmi akcióterv”⁷ egységesíti a hátrányos helyzetű csoportoknak adható korábbi járulékkedvezményeket. Újdonsága volt az intézkedéscsomagnak az életkori hátrányokkal rendelkezők (25 év alattiak és 55 év felettiek) foglalkoztatásának támogatása, amely ilyen mértékben nem volt jellemző a foglalkoztatáspolitikára korábban. A nemzetközi szakirodalomban az állami szabályozás hatását a különböző életkori csoportok foglalkoztatására a fiatalok esetében elsősorban a deregularizáció (a határozott idejű szerződések és a munkahely biztonságát garantáló intézkedések felszabadítása), az idősebbek esetén a nyugdíjkorhatár emelése szempontjából vizsgálták a kutatások (Noelke 2015, Gebel – Giesecke (2016).

Üzleti kultúra és életkor

Perry és Finkelstein (1999) egy máig meghatározó fontosságú tanulmányukban azokat a szervezeti tényezőket elemezték, amelyek a szervezeti döntéshozók kognitív folyamatain keresztül befolyásolhatják az életkor-alapú foglalkozási diszkriminációhoz vezető döntéseket. Tanulmányukban megállapítják, hogy a szervezeti értékek hozzájárulhatnak a munkakörökről alkotott sztereotípiákhoz (*job stereotypes*). A munkakör és személy, illetve a személy és szervezet illesztésének folyamatában a szervezeti értékek fontos szerepet tölthetnek be azáltal, hogy a „fiatalos” értékhez fiatal munkavállalót választanak. Ilyen szervezeti érték lehet a kreativitás, az innováció és a rugalmasság, amelyet általában inkább a fiataloknak tulajdonítanak és nem az idősebbeknek. Perry és Finkelstein (1999) három feltevést fogalmaznak meg az üzleti kultúra, a szervezeti értékek és az életkor összefüggésében. Egyrészt, hogy azoknál a szervezeteknél, amelyek olyan értékeket vallanak, melyeknek van

³ 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról.

⁴ 2011. évi CX. törvény a nemzeti köznevelésről.

⁵ A társadalombiztosítási nyugellátásról szóló 1997. évi LXXXI. törvény (a továbbiakban: Tny.) 2011. január 1-jétől hatályos módosítása.

⁶ 2009. évi CXXVI. törvény egyes munkaügyi tárgyú törvények módosításáról.

⁷ Lásd részleteket a <http://mva.kormany.hu/> lapon.

életkori kapcsolódása nagyobb valószínűséggel fogunk életkor-alapú munkaköröket (*aged-typed jobs*) találni. Másrészt, a munkavállalók életkora nagyobb valószínűséggel generál életkorral összefüggő munkaköri sztereotípiákat olyan szervezeteknél, ahol a szervezeti értékek életkori asszociációkat indíthatnak el, mint azoknál a szervezeteknél, amelyek a sokszínűség és egyenlőség értékeit expliciten fogalmazzák meg. Harmadrészt, Perry és Finkelstein (1999) arra a következtetésre jutnak, hogy azok a szervezetek, amelyek a sokszínűség és egyenlőség értékeit fogalmazzák meg hivatalosan kisebb valószínűséggel használnak az életkor által torzított kiválasztási folyamatokat, és ezáltal kevésbé is követnek el életkor-alapú diszkriminációt.

Atipikus munkaformák és az életkor

Az atipikus foglalkoztatás elemzéséhez két alapvető szempontból szoktak közelíteni: egyrészt, hogy mennyiben hozzáférhetőek a munkaerőpiacon ezek a munkaformák általában, és kiváltképp a hátrányos helyzetű csoportok számára; másfelől pedig, hogy mennyiben jelentenek kiszolgáltatottabb, „másodrendű”, marginalizálódott munkavállalói státuszt. A bizonytalan, a munkaerőpiacon hosszabb távon az atipikus munkaformákba szorult kiszolgáltatott réteget nevezte el Standing (2011) *prekariátus*nak. Ugyanakkor Magyarországon a foglalkoztatás szempontjából nagyon fontos az első kérdés is, mégpedig hogy ezek a munkaformák mennyiben érhetőek el a munkaerőpiacon akár a fiatalok, akár az idősebbek számára.

Köztudott, hogy Magyarországon a rugalmas, atipikus munkaformák elterjedtsége alacsony európai viszonylatban, és ez a tendencia tartósnak tűnik. Különösen fontos ebből a szempontból a részmunkaidő, mert annak mértéke erős korrelációt mutat a foglalkoztatási ráta szintjével (Hárs 2010, Seres 2011). A részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya 2015-ben Magyarországon csak 5,7%, míg az Európai Unióban átlagosan 19,6% volt (Eurostat 2016). Életkori metszetben vizsgálva azt mutatják a statisztikai adatok, hogy míg a részmunkaidő az Európai Unió átlagát tekintve kifejezetten a 25 év alattiak foglalkoztatási formája (32,2%), addig Magyarországon a fiatalok körében sem magasabb szignifikánsan a részmunkaidősök aránya (6,9%). Magyarországon, ugyan abszolút értékben az 55–64 évesek körében az európai átlaghoz képest csupán fele a részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya, de a magyarországi teljes foglalkoztatott népességre jellemző arálynak közel a kétszerese (5,7% és 10,3%). Felmerül a kérdés, hogy ez az elsődleges munkaerőpiac munkáltatóinak új foglalkoztatási gyakorlatára utal-e vagy a másodlagos munkaerőpiacon az idősebb közfoglalkoztatottak nagyobb számú részfoglalkoztatására.

Munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség politika

Az életkori sokszínűség, diverzitás a legkevésbé kutatott területe a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség politikának (Shore et al. 2009). A hagyományos életkori megoszlás mely szerint a fiatalok a szervezet alsó szintjén lépnek be, és ahogy feljebb haladunk a vállalati hierarchiában egyre idősebb embereket találunk, az elmúlt évtizedekben erodálódott, ahogy a tradicionális karrierutak és az életkorral kapcsolatos normák is (Shore et al. 2009). Az életkori sokszínűséggel foglalkozó kutatások általában az idősebb korosztály hátrányos helyzetét mutatják ki, legyen az a toborzás, kiválasztás területén (Finkelstein et al. 1995), a teljesítményértékelésnél (Avolio et al. 1990) vagy a képzésnél, tudásszerzésnél (Csizmadia 2015). Ezért is jelent meg a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség politikán belül a kormenedzsment (*age management*) és aktív idősödés (*active ageing*) irányzat, amely elsősorban azokat a munkahelyi gyakorlatokat kutatja és népszerűsíti a munkáltatók körében, amelyek az idősödő munkavállalók hatékony és hosszú távú foglalkoztatását segítik elő (Ilmarinen 2012, Eurofound 2012, cedefop 2015).

Ugyanakkor egyre több kutatás foglalkozik azzal, hogy negatív hatása is lehet, ha a vállalatok által bevezetett gyakorlatok címkézve egy-egy hátrányos helyzetű csoportnak, jelen esetben időseknek vagy fiataloknak készülnek. A célcsoport stigmatizáltnak érezheti magát (Hennekam és Herrbach 2015) vagy ronthatja a szervezeten belül a különböző életkorú munkavállalók közötti kapcsolatot (*age relations*). Brooke és Taylor (2005) amellett érvelnek, hogy a csoportokon belül és a csoportok közti életkori kapcsolatokat is figyelembe kell venni a vállalati döntéshozóknak. A csoporton belüli életkori sokszínűség kiaknázására született a *multigenerációs menedzsment* kifejezés, amely abból indul ki, hogy a generációk közötti konfliktusok minimalizálását és a kölcsönös tudásátadás módjait és folyamatait kell megteremteni a szervezeteken belül az életkori sokszínűség előnyeinek érvényesítéséhez. Egyre nagyobb hangot kap a kutatásokban azonban, hogy nem a különböző életkorokat kell menedzselni (például idősebbeket, fiatalokat), hanem inkább életkor-tudatos vagy életkor-barát humán erőforrás politikát (*age-friendly HR*, *age-inclusive HR*) kell kialakítani, tehát a kormenedzsmentet ki kell terjeszteni minden generációra (Brooke – Taylor 2005, Kunze et al. 2013). Felmerülhet a kérdés, hogy életkor-barát HR politika kialakulásához elégséges-e, ha a szervezetek az általános sokszínűségi politikát magasabb szinten teremtik meg. Tardos (2016) kutatása azt az eredményt mutatta, hogy nincs szignifikáns korreláció a szervezetek általános sokszínűségi és az életkori sokszínűség terén elért teljesítménye között. Leginkább akkor volt megfigyelhető az életkor-barát HR politika magasabb szintje, ha különböző kontextuális okok miatt magasabb volt az idősebb korosztály előfordulása a szervezetben.

A kutatásoknak egy újabb iránya a szervezeten belüli hatalmi tényezőkre helyezi a hangsúlyt az egyenlőtlenségek megértésében (Acker 2006). Ebből a szempontból értelmezhető a generációk közötti, a HR és a vállalatvezetés, a HR és a vonalbeli vezetők közötti hatalmi viszony is (Foster – Harris 2005, Zanoni – Janssens 2004).

Munkáltatói percepciók a rizikós munkavállalói csoportokról

A munkáltatók toborzási szokásairól és a hátrányos csoportokkal kapcsolatos percepcióiról hat Európai Unió országban készült kutatás⁸ három hátrányos helyzetű csoporttal kapcsolatos attitűdre kérdezett rá: az 50 évesnél idősebbekre, az etnikai kisebbségekhez tartozókra, valamint a tartós munkanélküliekre. Az összeurópai mintára vetítve, a munkáltatók negyede tartotta az 50 év feletti korosztályhoz tartozó jelentkezőket kockázatos választásnak (Tardos – Petersen 2011). Gringart és szerzőtársai (2005) vállalati döntéshozók körében készített kutatásukban négy fő területen találtak gyengébb értékelést az idősekről a fiatalokhoz képest: képezhetőség, alkalmazkodás a változásokhoz, kreativitás, és az új technológiákhoz való viszony. Ugyanakkor mind a fiataloknál és az idősebbeknél is megjelennek pozitív és negatív sztereotípiák is. Kuncze és munkatársai (2014) összegezve az ezen a területen készített kutatásokat, a fiatalokkal kapcsolatban pozitív vonásként említik, hogy nagy teherbírásúak, lelkesek, negatívumként, hogy elhamarkodottan ítélik meg, lazák, könnyen elterelődik a figyelmük, nem udvariasak. Másfelől az idősekkel kapcsolatos pozitív sztereotípiák lehet, hogy bölcssek, kitartóak, lojálisak, megfontoltak, míg a negatív oldalon a lassúság, nehézkesség, nem nyitottság az új dolgokra, tanulásra szokott előfordulni.

Az életkor alapú foglalkozási diszkrimináció

Hagyományosan a diszkrimináció, és azon belül az életkori diszkrimináció munkaerőpiaci megjelenését a sztereotípiákhoz, előítéletekhez, a társadalmi kategorizációhoz, és a társadalmi identitáshoz kötik. Perry és Finkelstein (1999) az életkor diszkrimináció okait kutatva elsősorban azokat a szervezeti jellemzőket keresték, amelyek a döntéshozatali folyamatban diszkriminációhoz vezethetnek. Fontos, hogy felhívták a figyelmet arra, hogy nemcsak személyeket, hanem egyes munkaköröket is életkorilag kategorizálnak (*age-typed jobs*). Ez azzal a következménnyel is jár, hogy a fiatalabbak teljesítményét a „fiatalos munkakörökben”, az idősebbek teljesítményét viszont „az idősebbeknek való munkakörökben” fogják jobbnak értékelni a munkáltatók. Perry és Finkelstein (1999) szerint az életkor-alapú munkakörök megjelenését nagyobb valószínűséggel találhatjuk azokban a szervezetekben, amelyek a belső munkaerőpiacra építenek. Másfelől, ráirányították arra is a figyelmet, hogy az életkor feltűnő vonásként kategóriaképző elem, és a fiatal és idősebb korosztályokkal kapcsolatos sztereotípiák tudatosan vagy nem tudatosan is működhetnek. Harmadrészt, fontos tényező lehet az is, hogy a döntéshozók számára elegendő információ áll-e a rendelkezésre ahhoz, hogy a személy-munkakör illeszkedésénél megalapozottan dönthessenek. Foschi és szerzőtársai (1994) amellett érveltek, hogy az életkori sztereotípiák szerepe abban az esetben növekedhet meg, amikor bizonytalan, hogy az álláskeresőnek pontosan milyenek a kompetenciái, vagy amikor nincs egyértelműen legjobb jelentkező.

⁸ 2009: A munka és jólét összeegyeztetése Európában (*Reconciling Work and Welfare*, RECOWOE, FP6) – Munkahely megőrzés és a munkáltatók toborzási döntései. 6 országban (Olaszország, Szlovénia, Dánia, Németország, Svájc, Magyarország) összesen 41 munkáltatóval készült félig strukturált interjú.

Elsődleges és másodlagos munkaerőpiac közötti szegregáció életkori metszetben

A 2016 júniusában nyilvántartott 245657 fő közfoglalkoztatott több mint kétötöde tartozott a 25 év alatti fiatal vagy az 50 év feletti idősebb korosztályhoz. A közfoglalkoztatottak 29,1%-a volt 50 év feletti, míg a 25 év alatti fiatalok aránya a közfoglalkoztatottak körében a 2016. júniusi statisztikák szerint 12,6% volt (Belügyminisztérium 2016). A tankötelezettség életkorának leszállítása lehetővé tette, hogy az iskolarendszert elhagyók akár 16 éves korukban közvetlenül a közmunka programokba áramoljanak, és eleve szegregált körülmények között kezdjék meg munkaerő-piaci pályafutásukat. Az elsődleges és másodlagos munkaerőpiac közötti átjárhatóságról ad képet a Tárki-MTA 2015-ös felmérése. E szerint azok közül, akik a kérdezést megelőző 12 hónapban voltak közmunkások a 18–24 éves korosztály 14,3%-ának, míg az 55–64 éves korosztály 21,9%-ának sikerült az elsődleges munkaerőpiacra visszakerülniük, de az idősebbeknél ez döntő többségben csak alkalmi munkát jelentett (15,6%), míg a fiataloknál teljes munkaidős foglalkoztatást. Tehát a fiatal közmunkásoknak inkább volt esélye teljes munkaidős alkalmazásban visszakerülniük az elsődleges munkaerőpiacra, mint az idősebbeknek.

Módszertan

A kutatásban a magyarországi munkáltató szervezetek életkor-kezelési eljárásait és az azokat befolyásoló tényezőket kívántuk feltérképezni elsősorban a munkaerő-piaci integrációs és dezintegrációs hatásokat értékelve, osztályozva. A kutatás során esettanulmány stratégiát alkalmaztunk. Az esettanulmányok leíró és feltáró jellegűek voltak (Dahlmann – Huws 2007). Összesen hat szervezetet választottunk ki. A mintavételnél fontos szempont volt, hogy minél heterogénebb szegmenseit reprezentálják a szervezetek a munkaerőpiacnak. Terveztük, hogy legyen a mintában 1) nagy- vagy közép méretű szolgáltató szektorhoz tartozó vállalat, 2) tudás-intenzív iparágban működő vállalat, 3) nagyméretű ipari vállalat (szakmunkásokkal és betanított munkásokkal), 4) Közszférához tartozó szervezet, és 5) kis- és középvállalkozás. Végül 6 szervezet került a mintába. A konkrét szervezetek kiválasztásánál kiindulópontként kezeltünk egy 2014-es vállalati vizsgálatot, az mtd Tanácsadói Közösség országos munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi helyzetről online kérdőíves módszerrel készített vállalati felmérést, amelynek fókusztemája az életkori sokszínűség, a multigenerációs menedzsment és az életkor-barát HR politika volt. Tekintettel arra, hogy az említett felmérés keretében a vállalatoknak lehetőségük volt arra, hogy nevük és elérhetőségük megadásával töltsék ki a kérdőívet amennyiben részt akartak venni a TOP 10 Sokszínű és Multigenerációs Szervezet díj megmérettetésében, így a kutatási adatbázis jó kiindulópontnak bizonyult a vállalatok kiválasztására és a kapcsolatfelvételre.

Az adatgyűjtés fő módszere a félig strukturált interjú volt. Eredetileg minden szervezetnél két interjút terveztünk, egyet egy HR munkatárssal, és egyet egy vonalbeli vezetővel. Sajnos ezt a tervünket nem tudtuk teljesíteni, csak két esetben, mert a szervezetek

csak egyetlen interjú elkészítéséhez járultak hozzá. Így az esetek elemzéséhez jellemzően egy HR-es interjúra és többnyire ugyanazon a személy által kitöltött kérdőíves adatokra támaszkodhattunk, amelyek a szervezet sokszínűségi, fiatalokkal és idősebbekkel kapcsolatos HR gyakorlatait tartalmazta. A kérdőívek adatait azonban nem kvantitatív, hanem kvalitatív módon közelítjük meg, az interjúk kiegészítéseképpen. A vállalatok jellemzőit és a használt adatgyűjtés módszerét az alábbi táblázat tartalmazza.

1. táblázat: A mintában szereplő vállalatok elnevezése, típusa, és a használt adatgyűjtés módszere

| Vállalat elnevezése | Jellemzők | Adatgyűjtés módszere |
|---------------------|--|---|
| ÉTTEREMLÁNC | Szolgáltatás, külföldi tulajdonú étteremlánc, több mint 1000 főt foglalkoztat | 1. Interjú: HR munkatárs 2. Interjú: Étteremvezető 3. Online kérdőív |
| PIACKUTATÁS | Szolgáltatás, magyar tulajdonú kisvállalkozás | 1. Interjú: Adminisztratív (Ügyfélkapcsolati) munkatárs) 2. Online kérdőív |
| SZOFTVER | Szolgáltatás, külföldi multinacionális vállalat egyik közepméretű magyarországi egysége. | 1. Interjú: HR munkatárs 2. Online kérdőív |
| BIZTOSÍTÓ | Szolgáltatás, külföldi multinacionális vállalat egyik magyar tulajdonban lévő kisméretű alvállalkozása/szerződött partnere | 1. Interjú: HR munkatárs (központi vállalat) 2. Interjú: Alvállalkozás ügyvezető igazgatója 3. Online kérdőív |
| KÖZINTÉZMÉNY | Szolgáltatás, magyar közepméretű közintézmény | 1. Interjú: HR munkatárs 2. Online kérdőív |
| ENERGIA | Ipar, többségében külföldi tulajdonban lévő nagyvállalat, több mint 5000 főt foglalkoztat | 1. Interjú: HR munkatárs 2. Online kérdőív |

Az esettanulmány értelemszerűen nem reprezentatív, de a minta heterogeneitása szektor, méret, és a tulajdonos illetősége szerint megfelelő arra, hogy a munkaerőpiacon lévő munkáltatók fontosabb típusait képviselje.

Kutatási eredmények

Szervezetek életkori összetételének és munkaerő-biztosítás jellemzőinek bemutatása

Vállalati esettanulmány 1: ÉTTEREMLÁNC

„...próbálunk emberközpontú vállalattá válni”

Az Étteremlánc egy multinacionális háttérű vállalat, amely közel 100 étteremmel rendelkezik Magyarországon, részben franchise rendszerben. A szervezet több mint 1000 főt foglalkoztat saját állományban, és hasonló nagyságrendű a franchise rendszeren keresztül foglalkoztatottak száma is. A szervezet korstruktúrája nem kiegyensúlyozott, hanem markánsan a fiatal, 25 év alatti munkavállalók felülreprezentáltak. A cégnél az átlagéletkor 35 év, de a 25 évnél fiatalabb korosztály 50 százalékos részarányt képvisel. A 45 év feletti korosztály csupán a munkaerő-állomány 4 százalékát teszi ki. Az utóbbi 10 évben a befogadó és sokszínűség szervezeti fejlesztésével megjelentek más munkavállalói csoportok is, mint a kismamák és a megváltozott munkaképességű emberek, azonban az idősebb korosztály általában lemorzsolódik, ha egyáltalán bekerül.

Vállalati esettanulmány 2: PIACKUTATÁS

„Ez sem volt tudatos, hanem így alakult.”

A 100%-ban magyar tulajdonú kisvállalkozás 10 éve alakult. Gyógyszeripari piackutatással, marketing tanácsadással és beteg edukációs programokkal foglalkoznak. Jelenleg 14 állandó alkalmazottjuk van, és működtetnek egy saját önálló Call Centert, ahol megbízási szerződéssel még dolgozik 1-10 fő a megrendelésektől függően. A leterheltség általában véve nagy, sok stresszes időszak van a projektmunkák során. A szervezet kifejezetten fiatalnak mondható. Az átlagéletkor 28 év, a legidősebbek a tulajdonosok 42 éves életkorral.

Vállalati esettanulmány 3: SZOFTVER

„...ebből a szempontból kortalan a szervezet”

A szervezet egy az informatikai és szoftver iparágban működő nagy multinacionális vállalat egyik magyarországi egysége. A középhémetű szervezet alapvetően az értékesítéssel foglalkozik, és 250 és 500 fő közötti alkalmazotti létszámmal működik. Életkor szerint vizsgálva a munkaerő összetételét, megállapíthatjuk, hogy az életkori skálán alulreprezentáltak voltak a 25 év alattiak és főképp az 55 év feletiek. Az átlagos életkor 40 év, és a legnépesebb korosztály értelemszerűen a középkorúak közül kerül ki, a 36-45 évesek alkotják a munkavállalók több mint kétötödét. A fiatalok és az idősebbek alulreprezentáltsága nem fogalmazódott meg explicite, hanem a szervezet „kortalansága” kapott hangsúlyt az elbeszélésben.

Vállalati esettanulmány 4: BIZTOSÍTÓ

„Mi azt valljuk, hogy a nálunk dolgozó értékesítők, azok a mi belső ügyfeleink.”

A biztosítások értékesítésével foglalkozó magyar kisvállalkozás egy külföldi multinacionális biztosítótársaságnak a szerződött partnere. A kiszervezés rendszere többszörös, mert a kisvállalkozás is többségében külsős, vállalkozói státuszban lévő értékesítőkkal dolgozik. Ugyanakkor a stabil munkaerő-állomány megteremtése stratégiai cél, ezért értékes „belső ügyfelekként” kezelik az értékesítőket, utalva arra, hogy ha nem is jogilag, de hozzáállásban saját munkavállalókként tekintenek rájuk. Az 5 belső és 50 külsős kollegával működő cég korstruktúrája viszonylag kiegyensúlyozottnak mondható, de felülreprezentáltak a közép korosztályok. Az átlagos életkor 38-40 év körül van.

Vállalati esettanulmány 5: KÖZINTÉZMÉNY

„...,hogya ne papíron létezzék.”

Az 50 éve alakult közintézmény papíron 350 főt foglalkoztathat, de munkaerőhiánnyal küzd, és kb. 30 főnyi létszám hiányzik az állományából, amely főképpen a fizikai területen jelentkezik. A fizikai területen a munkakör jellege ugyan szakképzettséget nem, de hosszú betanulást igényel, a 3 hónapos belső képzés után a gyakorlatban 1 év után lesznek a munkavállalók igazából elég gyakorlottak ahhoz, hogy felelősségteljesen el tudják látni a munkájukat. A munka nagy fizikai és lelki megterhelést jelent. A szervezet korösszetételében elsősorban a fiatal középkorosztály van felülreprezentálva. A szervezetnek van esélyegyenlőségi terve, többfajta juttatással rendelkeznek, de ezek megreformálásán dolgoznak, és szeretnék, hogy a gyakorlatok „ne csak papíron létezzék”.

Vállalati esettanulmány 6: ENERGIA

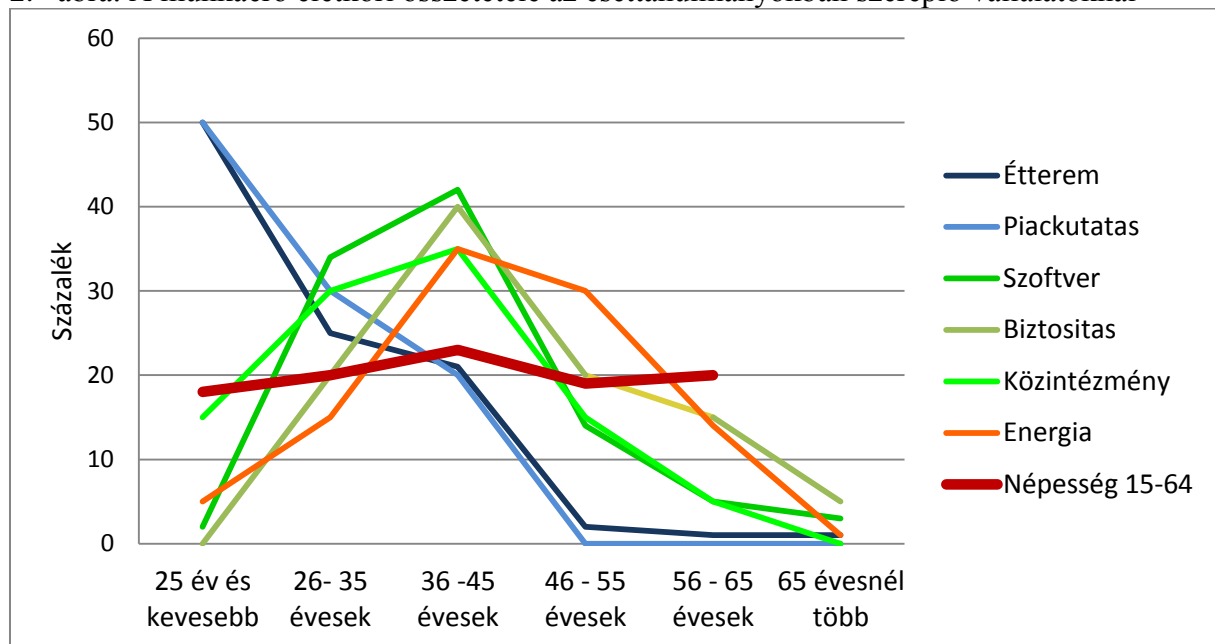
„...idősebb szervezet vagyunk, tehát innentől kezdve sok az idősebb munkavállaló is”

A magyarországi központú nagyvállalat hazai telephelyén 5000 főt foglalkoztat. Az iparági jellegzetességekkel összefüggésben a munkakörök többségére hosszú belső betanulásra van szükség. Ezért a szervezet HR politikája markánsan épít a megtartásra, a hosszabb távú foglalkoztatásra annak érdekében, hogy a kezdeti humán beruházás megtérüljön. Átlagosan a munkavállalók 13-14 évet töltenek a szervezetnél, de nem ritka az élethosszig tartó foglalkoztatás sem. Az átlagéletkor 43 év, és a munkavállalók életkorcsoportok szerinti megoszlása viszonylag kiegyensúlyozott eloszlást mutat.

Megállapíthatjuk, hogy három markánsan eltérő típusba sorolhatóak a foglalkoztatottak életkori megoszlása alapján. Az első típus a fiatal, 18–35 éves korosztály foglalkoztatására helyezi a hangsúlyt. Ehhez a kategóriához tartozik a mintákban az

Étteremlánc és a Piackutatás. A szervezetek második típusa, amelyek a fiatal középkorosztályból, vagyis a 25–45 évesek köréből választja az alkalmazottainak zömét. Ebbe a csoportba tartozik a Szoftver, a Biztosítás és a Közintézmény. Végül az életkori megoszlás harmadik típusa az idősebb középkorosztály tagjait foglalkoztatja jellemzően. Ilyen volt a mintánkban az Energia vállalat. Az alábbi ábra az esettanulmányokban szereplő szervezetek életkori megoszlását mutatja a 15–64 éves aktív korú népesség életkori megoszlásához képest (2. ábra). A kettő összevetéséből egyértelműen látszik, hogy valamilyen formában és mértékben minden mintában szereplő szervezetenél jelen van az életkori egyensúlytalanság, a kiegyensúlyozatlan korstruktúra.

2. ábra: A munkaerő életkori összetétele az esettanulmányokban szereplő vállalatoknál



A szervezetek életkori megoszlását befolyásoló tényezők

Az állami szabályozás szerepe

A 2012-ben bevezetett Munkahelyvédelmi akcióterv névre keresztelt új állami ösztönzőrendszer a pályakezdő fiatalok és az idősebb, 55 év feletti korosztályok foglalkoztatásában egyik szervezetenél sem vezetett változásokhoz.

„Szerintem nem nagyon figyeljük ezeket.” (Piackutató)

„Az, hogy változtattunk-e, erre biztos állíthatom, hogy nem. Egészen biztosan, hogy használjuk, (...) de megmondom őszintén, tehát emiatt a toborzási technikánkat meg nem változtattuk.” (Szoftver)

„Engem ez igazán nem befolyásolt, nem azért vettem fel egy alkalmazottat, mert megkerestem, hogy kit tudok a legolcsóbban felvenni a piacról.” (Biztosító)

„Egy ilyen nagyobb vállalatnál mi örülünk, ha valamilyen adót megtakaríthatunk, de a kiválasztásnál nem fogok azért felvenni egy 55 éveset, mert hogy hú de jó lesz az adót megtakarítom, hanem azt fogom nézni, hogy ő mennyire alkalmas arra a pozícióra.”
(Energia)

Hasonlóan vélekedett a mintában az egyetlen közsférához tartozó Közintézmény is: „Persze érvényesítjük ezeket, de ez lényegében az egyik zsebből a másik zsebbe, tehát nem érdemleges nálunk ez.” Ugyanakkor a Közintézmény számára jelentős változást hozott a korkedvezményes nyugdíj megszüntetése, illetve a közsférában kötelező részmunkaidős foglalkoztatás lehetősége a GYES után.

A vállalat típusától és életkori összetételétől függetlenül megállapíthatjuk, hogy a fiatal és idősebb korosztály foglalkoztatására bevezetett járulékkezdvezménynek mint költségcsökkentő elemnek örülnek a szervezetek, de az anyagi ösztönzés nem olyan mértékű, hogy ezért a szervezetek újragondolták volna toborzási, munkaerő-biztosítási stratégiájukat. Ilyen értelemben az életkorral kapcsolatos állami szabályozás meghatározó mértékben nem hat sem integráló, sem dezintegráló tényezőként, hanem semlegesnek ítélnélük a hatását.

Üzleti kultúra és szervezeti értékek

Az Étteremláncnál az üzleti és szervezeti értékek szerepét fontosnak tartották a munkahelyi esélyegyenlőség fejlesztése, és azon belül az életkori sokszínűség kialakításában. Ezt az értéket felelősségvállalásként fogalmazták meg. A cég üzleti szabályzatában az alábbi értékek szerepelnek hivatalosan: „elkötelezettek vagyunk munkatársaink felé, hiszünk a CÉG rendszerben, etikusan működtetjük a rendszerünket, vissza is juttatunk a közösségnek, nyereségesen építjük vállalatunkat, folyamatosan fejlődésre törekszünk.”

A Piackutatás cégnél hivatalos üzleti értékeket nem fogalmaztak meg, de az interjúból egyértelműen kiderült, hogy az emberi nyitottság fontos érték a szervezetben.

„Az alapvető ilyen emberi nyitottság, ami úgy megvan az alapgárdánál. Befogadó a társaság. Érdeklődő – mit tudom én – mindenki tud mindent a másikról ilyen apró hülyeségeket is.”(Piackutatás)

A Szoftver cég határozottan kiállt a másság tisztelete, a tolerancia, a nyitottság mint vállalati értékek mellett.

„De megmondom őszintén én továbbra is kitartok amellett, hogy a kultúra az az egyik, ami a legfontosabb. (...) És ez abszolút szerintem a vállalati kultúránk alapja, hogy ahogy mondtam, hogy nyitottan álljunk egymáshoz. És akár itt a korban, tehát akár

legyen ez kor alapján legyünk mások, vagy bármilyen nemi identitás vagy vallás, vagy nemzetiség, ez teljesen mindegy.” (Szoftver)

Ugyanakkor a vállalat hivatalosan megfogalmazott értékei között ez a fajta nyitottság áttételesen van csak meg. A három szervezeti érték inkább az üzletre koncentrál: 1) Elkötelezettség minden ügyfél sikere iránt, 2) Fontos az innováció – a cégünk és az egész világ számára, 3) Bizalom és személyes felelősség az összes kapcsolatban. Ez utóbbi, harmadik érték veti fel az egyéni felelősséget és a bizalmat, amelynek része lehet a nyitottság, tolerancia, valamint az egyenlő bánásmód is. Egyébként a vállalati értékek inkább az üzleti sikerre és a teljesítményorientációra koncentrálnak.

A Biztosító ügyvezetője az emberi értékeket hangsúlyozta. Ezzel kapcsolatban elmondta, hogy az értékesítőkre mint belső ügyfelekre tekint.

„Mi azt valljuk, hogy a nálunk dolgozó értékesítők, azok a mi belső ügyfeleink, tehát nem mint termelő egységre tekintünk (rájuk), hanem mint belső ügyfélre.” (Biztosító)

A Közintézménynél nincsenek hivatalosan megfogalmazott szervezeti értékek, de úgy vélték, hogy az az állami feladat, amelyet ellátnak, megjeleníti a társadalmi felelősségvállalást azáltal, hogy a társadalmi reintegrációt célozza.

Az Energia vállalat esetén érték az etikus működés, követelmény a törvényi szabályoknak a betartása minden szinten. A HR stratégia megvalósításában a fő értékek a stratégiai partnerség az üzleti szervezetekkel, az együttműködés és a team munkára való törekvés, alkalmasság, a bizalom, a megbízhatóság, a kiválóság és a megoldás orientáltság.

A vállalati esetek alapján láthatjuk, hogy a befogadás, a tolerancia, a nyitottság értékei, általában csak informálisan jelennek meg a szervezetek többségénél, bár majd mindegyik szervezet utalt ezekre az értékekre. Ugyanakkor ezek az értékek általában közvetve kapcsolódhatnak a formálisan megfogalmazott értékekhez, mint amilyen az etikus működés, a bizalom, az együttműködés volt. Életkori metszetben nézve az értékeket életkori asszociációval talán a leginkább az „innováció” üzleti értéke járhat, mely aktiválhatja azt az életkori sztereotípiát, mely szerint a fiatalokban nagyobb az innovációra, a változásra való képesség, mint az idősebbeknél (Perry és Finkelstein 1999). Szintén hatása lehet az üzleti hatékonyság és teljesítmény központi értéként való megnevezése, amennyiben a kiváló teljesítmény a középkorosztályhoz kapcsolódik a munkáltatók percepcióiban (Simonton 1988, Bittman et al. 2000 idézi Richardson et al. 2013). Ilyen értelemben az üzleti kultúrának lehet integratív és dezintegratív hatása is.

Atipikus foglalkoztatási formák

A hat szervezet közül hármat jellemzett a foglalkoztatás rugalmasságára való törekvés, az atipikus munkaformák használata. Az egyik szervezet (Étteremlánc) életkori szempontból a fiatalok, és azon belül a tanuló fiatalok foglalkoztatására helyezte a hangsúlyt foglalkoztatási

stratégiájában, a másik két szervezet, Szoftver és Biztosító a fiatal középkorosztályt foglalkoztatta legnagyobb arányban.

Az Étteremlánc egyik legfejlettebb HR gyakorlata a rugalmas foglalkoztatás. Egyrészt van részmunkaidő, akár 4, akár 6 órás változatban. Másrészt egy speciális szoftverprogramnak köszönhetően a cég heti szinten is jelentősen tud alkalmazkodni a munkavállalók munkaidő-beosztási szükségleteihez, tehát rugalmas munkaidőt tud biztosítani. A rugalmasság a munkavállalói elégedettség növelésének is a tudatos eszköze a szervezetnél.

„(...) a diákok is szeretnek minket, pontosan azért, mert rugalmas munkaidő beosztásban tudunk foglalkoztatni munkavállalókat. Ez ugye pontosan egy nappali tagozatos hallgatónak nagyon megfelelő, mert ugye mindenkinek más-más az órarendje, ehhez tudják igazítani a munkaidő beosztást. Gyakorlatilag minden dolgozónknak van arra lehetősége, hogy megadja a szabadnap kérelmeit, heti 5 napban dolgoznak, van két szabadnap, csak az nem biztos, hogy a hétvégére esik, és ezt a szabadnapkérelmes táblázatot összekötöttük a munkaidő beosztást író programmal, tehát ez így automatikusan beszívja ezeket a kérelmeket.” (Étteremlánc)

A Szoftver cégnél elérhető a rugalmas munkaidő, a részmunkaidő, és a távmunka is. A kultúra teljesítmény- és feladatorientált, tehát a lényeg, hogy a teljesítmény elérje a kívánt szintet.

„Alapvetően nálunk a lényeg az, hogy a munka el legyen végezve, tehát nem szokott abból probléma lenni, hogyha most a gyermeknek a gyermek iskolájában szülői értekezlet van és 1 órával korábban el kell menni, tehát azért arra a napra nem fog senki szabadságot kérni. Teljesen normális ez a rugalmasan történő munkavégzés.” (Szoftver)

A Biztosítónál az üzleti modell, amely a külsőleg szerződött vállalkozó értékesítőkre épít, lehetővé teszi a rugalmas munkaformák érvényesítését, elsősorban a rugalmas munkaidőt és a részfoglalkoztatást, tehát munkahely biztonság szempontjából csak az egyént terheli a kockázat, de fogalmazhatunk úgy, hogy cserébe viszont a rugalmas foglalkoztatás lehetőségét kapják meg a szerződött partnerek.

„Teljesen nyitottak vagyunk a normál, megszokott napi 8 órás foglalkoztatástól való eltérésre, van kismamánk, aki gyakorlatilag szinte csak otthonról dolgozik. (...)... a kezdőknél még elvárjuk, hogy velünk együttműködve dolgozzanak, nyilván vállalkozók, tehát ott is inkább lehetőséget biztosítunk a tanulásra így fogalmaznék, kötelezővé nem igazán tudjuk tenni, de náluk is tudunk alkalmazkodni ahhoz, hogy 4 órában, 6 órában vagy éppen adott héten hány óra munkát tud végezni, mert magánéletében éppen megoldandó feladatai vannak (...)”. (Biztosító)

Összegzésként megállapíthatjuk, hogy csak egyetlen szervezet használta az atipikus munkaformákat kifejezetten a fiatal korosztály foglalkoztatásának elősegítésére, és egyetlen szervezet sem célozta kifejezetten az idősebb korosztály rugalmasabb foglalkoztatását. A munkáltatók elsősorban a gyermekes középkorosztály igényének megfelelően, a családbarát munkahely koncepciójába illeszkedően használták a rugalmas munkaformákat, és nem az

életkori sokszínűség fejlesztésére. Tehát az atipikus munkaformáknak lehet integratív, de hiányuk esetén dezintegratív hatása is.

Munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi politikák és gyakorlatok

Az Étteremláncnál hangsúlyos esélyegyenlőségi politikát találunk, de esélyegyenlőségi tervükben elsősorban a megváltozott munkaképességű emberek, illetve a kisgyermekes anyukák integrálására koncentrálnak, és nem az életkori sokszínűsége. A cég honlapján is hangsúlyosan kommunikálja, hogy diszkriminációmentes, befogadó munkahelyként működik. Az utóbbi években több díjat is elnyert ezen a területen a szervezet. Előremutató gyakorlat, hogy a vezetőképzési és a teljesítményértékelési rendszerbe integrálták a munkahelyi esélyegyenlőségi témákat.

A Piackutatásnál az informális HR politikák következtében, illetve a tudatosság, túlszabályozás negatív jellemzőként való felfogásából logikusan következik, hogy a szervezet nem rendelkezik expliciten megfogalmazott munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi politikákkal.

A Szoftver cég jó gyakorlatot képvisel a munkahelyi befogadás és sokszínűségi politikáját tekintve. Jellemző az is, hogy tabu területeket felvállalnak külső kommunikációjukban, mint például az LMBT és roma kisebbségek ügye. Egyrészt ilyen módon kívánják segíteni a hátrányos helyzetű csoportok társadalmi integrációját, másrészt így kívánják a maguk mintaadó szerepét kialakítani. A szervezet befogadás és sokszínűségi politikájának fő célcsoportjait képezik a női munkavállalók, a megváltozott munkaképességű emberek, a családosok, és a roma kisebbséghez tartozók. Az életkori sokszínűség nem jelenik meg prioritásként az esélyegyenlőségi politikában, és bár van néhány intézkedés a fiatalok, és kisebb mértékben az idősebbek számára, mégis, ez a terület a sokszínűségi politika egészéhez viszonyítva, alulfejlett.

A Biztosító, más kkv-ékhez viszonyítva magasabb színvonalú munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi politikával rendelkezik, de elsősorban az eltérő életkorú munkavállalók menedzselésében jeleskedik. Az esélyegyenlőségi politika összességében kevésbé intézményesült, de van sokszínűségi politika, etikai kódex, amely tartalmazza az egyenlő bánásmód elvét, végeznek elégedettségi vizsgálatokat, amelyben rákérdeznek a diszkrimináció-mentes környezettel való elégedettségre.

A Közintézménynek papíron van esélyegyenlőségi terve, de most érkezett el a szervezet oda, hogy megpróbálják tartalommal megtölteni a törvényi előírás miatt megfogalmazott tervet, mert elsősorban a toborzás, munkaerő-biztosítás és a munkaerő megtartásának lehetséges eszközeként kezdenek tekinteni a munkahelyi esélyegyenlőségre. Elsősorban a romákra, a nőkre és a nagycsaládosokra koncentrálnak. Életkori metszetből inkább a fiatalok számára vannak gyakorlatok, az idősebbeknek kevésbé, de a gondolkodás elindult ebben a témában is.

Az Energia vállalat magas színvonalú esélyegyenlőségi és sokszínűségi politikával rendelkezik. Egyrészt erősen intézményesült a munkahelyi esélyegyenlőségi rendszere a szervezetnek, van esélyegyenlőségi tervük, sokszínűségi politikájuk, esélyegyenlőségi referensük, anti-diszkriminációs és zaklatás elleni szabályzataik. Másfelől az átlagnál több olyan juttatási forma van jelen a cégnél, amely a hátrányos helyzetű csoportok munkahelyi integrációját is segítheti. Ilyenek például az akadálymentesítés, egészségügyi szűrővizsgálatok, munkásszállítás, kapcsolattartás a GYES-en lévőkkal. Kiemelten jó gyakorlatként értékelhető a cég abból a szempontból, hogy a fiatalok és idősebb életkorú munkavállalók számára egyenlő mértékben fejlesztettek HR gyakorlatokat és juttatási formákat.

Összegezve a munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi gyakorlatokat, azt láttuk, hogy több szervezet is kimagasló általános munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi gyakorlatot valósított meg, de az életkori sokszínűség fejlesztése nem volt kiemelt prioritás a szervezeteknél. Alapvetően akkor jelent meg az életkori sokszínűség kezelése, ha az a munkaerő életkori összetételéből fakadóan fontosnak bizonyult. Tehát, ha a fiatalokra épít a foglalkoztatáspolitikája a szervezetnek, akkor a fiatalokkal kapcsolatos intézkedések kerülnek az előtérbe, ha az idősebb korosztály is jelentősen reprezentálva van, akkor az idősebbekkel kapcsolatos intézkedések is hangsúlyosabbá válhatnak. Tehát fontos eredmény, hogy az esélyegyenlőségi és sokszínűségi gyakorlatok fejlettsége alapján nem lehet következtetni a szervezetek életkor-kezelési stratégiáira, sem arra, hogy törekedni fog-e a szervezet a kiegyensúlyozottabb életkori megoszlás elérésére. Ilyen értelemben a munkahelyi esélyegyenlőségi gyakorlatnak lehet integratív, dezintegratív vagy semleges hatása is az életkorhoz kapcsolódóan.

Munkáltatói percepciók a rizikós munkavállalói csoportokról

Az Étteremláncnál mindkét életkori csoporttal kapcsolatban megfogalmazódtak rizikós, a munkáltató számára hátrányos tulajdonságok. A fiatalokkal kapcsolatban a legfőbb problémaként az merült fel, hogy nehéz őket a szervezetnél tartani, tehát nagy az elvándorlás, a fluktuáció. Az idősebbeknél kiderült, hogy lassabban dolgoznak, több rugalmasságra van szükségük, nem feltétlenül bírják a „pörgős” munkaköröket, ezért nehezen illeszthetők be a szervezetbe.

A Piackutatás cégnél az idősek foglalkoztatásától ódzkodnak, illetve alkalmatlannak tartják őket a „pörgős” munkakörnyezetben. Az idősebb korosztály egyértelműen rizikósnak vagy problémásnak van minősítve, annak ellenére, hogy volt pozitív és negatív tapasztalat is. A Piackutatás a fiatalokkal kapcsolatban nem fogalmazott meg rizikófaktorokat.

A Szoftver vállalatnál a rizikót nem az életkori csoportokhoz kapcsolta az interjúalany, hanem általában a munkaerő homogeneitásához. Ez az explicit kiállás a diverzitás mellett kivételes volt a mintában szereplő szervezeteknél.

„Én inkább a veszélyforrást azt egy homogén szervezetben látom, mert pont azáltal születnek jó ötletek és halad előre a szervezet, és ezt megannyi kutatás bebizonyította, ezt nem gondolom, hogy taglalnom kellene, hogy egy diverz szervezet mennyivel nagyobb, akár profitot is termel, vagy mennyivel termelékenyebb, mennyivel innovatívabb, mennyivel több ötlet jön.” (Szoftver)

A Biztosítónál az interjúalanyok nem tagadták, hogy az egyes csoportok foglalkoztatásával járhatnak rizikók is. A legrizikósabbnak a fiatalokat említették, merthogy könnyen és gyorsan váltanak. Az idősökkel kapcsolatban pedig az fogalmazódott meg problémaként, hogy kieshetnek a munkából vagy nem tudják követni a gyors változásokat. Azonban az interjúalanyok hangsúlyozták, hogy ezek a generációs különbségek áthidalhatóak, csak meg kell tanulni az új együttműködési módokat.

A Közintézménynél a „nagyon fiatal” és az idős munkavállalót tartották rizikósnak. A fiatalok rizikójaként azt emelték ki, hogy a felelősségtudatuk még nem annyira fejlett. Az idősebb korosztálynál pedig a szellemi frissesség csökkenését.

Az Energia cégnél az életkori csoportokkal kapcsolatban inkább azt hangsúlyozták, hogy minden csoporttal kapcsolatban van „valamilyen konkrét előny vagy hátrány”. A fiatalokkal kapcsolatban a szervezeti léthez, a munkába szocializálódás folyamatát és nehézségeit említették, míg az idősebbekkel kapcsolatban az elfáradás, és egészségi problémák megjelenését emelték ki.

Összegezve az életkorcsoportokkal kapcsolatos rizikók szervezeti percepcióját, megállapíthatjuk, hogy mind a fiatalokkal, mind az idősebbekkel kapcsolatban általános az életkorral összefüggő rizikók megfogalmazása. Egyetlen szervezet volt az általános tendencia alól kivétel. A megnevezett kockázatok alapvetően lefedik az életkorral kapcsolatos, a társadalomban széles körben jelenlévő életkori sztereotípiákat. Érdekes volt, hogy a megfogalmazott életkori rizikók nem voltak feltétlenül összefüggésbe hozhatóak a szervezetek életkori összetételével, de a sztereotípiák és a valós megtapasztalt nehézségek jellemzően összeszővődtek. Ilyen értelemben a rizikós munkavállalókról alkotott munkáltatói percepcióknak főként dezintegratív vagy semleges hatása lehet.

Életkor alapú foglalkozási diszkrimináció

Az interjúk alapján nagyon nehéz feltérképezni az életkori diszkrimináció mértékét egy szervezetnél, de a róla alkotott diskurzust viszont lehet értékelni. A szervezetek a diskurzusukban mind arról számoltak be, hogy nincsen náluk életkori diszkriminációhoz kapcsolódó eset. A diskurzusban különböző érvek voltak felsorakoztatva ennek alátámasztására, minthogy rendelkeznek szigorú szabályokkal, a diszkrimináció-mentes működés a külső kommunikációjukban is megjelenítik, a teljesítmény-orientált kultúrában mindig a legjobban megfelelő embert veszik fel függetlenül a személyes tulajdonságoktól, illetve a bejelentett esetek száma elenyésző és tartalmilag nem merítik ki a diszkrimináció

fogalmát. Ugyanakkor egyik szervezet sem reflektált arra, hogy a szervezeten belül található életkori összetételhez mennyiben járulhatnak hozzá diszkriminatív vagy kirekesztő hatású mechanizmusok, vagy mi okozhatja az életkori struktúra kiegyensúlyozatlanságát. Összesen két tényező vetődött fel ezzel kapcsolatban, hogy az álláshirdetések stílusa esetleg indirekten elbátortalaníthatja az idősebb álláskeresőket, illetve, hogy a megtervezett előremeneteli rendszer és a szervezetbe belépési rendszer korlátozhatja az újbelépők életkori összetételét. Összességében a foglalkozási diszkrimináció kezelésének lehet integratív és dezintegratív hatása is.

Elsődleges és másodlagos munkaerőpiac közötti szegregáció életkori metszetben

A mintában szereplő szervezetek a vártnál és az országos tendenciákhoz képest nyitottabbnak bizonyultak a munkanélküliek, tartós munkanélküliek, vagy korábban közfoglalkoztatottak foglalkoztatására, legalábbis a diskurzus szintjén. Ennek oka lehet a szervezetek egy részénél a munka jellege és a fluktuáció magas szintje is, ahol a viszonylag egyszerű betanított munkakörökben a magas fluktuáció miatt nagy számban van szükség a frissen toborzott és felvett emberekre.

A továbbiakban olyan tényezőket, szempontokat fogunk közelebbről megvizsgálni, amelyek nem voltak benne az eredeti elméleti modellünkben, de a szervezetek életkori összetételére jelentős befolyással lehetnek.

Üzleti modell (franchise, egyéni vállalkozók)

A vállalati esettanulmányok során kétféle, a hagyományostól eltérő üzleti modellel találkoztunk: a franchise rendszerrel és az egyéni vállalkozóként végzett alvállalkozói munkával. Közismert, hogy a franchise rendszerben nagyon szigorúan kell követni a megbízó cég elvárásait, folyamatait és rendszereit, ugyanakkor az interjúalany érzékeltette, hogy a kontroll lehetősége kisebb ezeknél az egységeknél, amelynek az életkori összetételre is lehet hatása. A rendszer gyenge pontja, hogy a franchise rendszerben működtetett éttermek valódi toborzási gyakorlatára „nem látnak rá”. Ugyanakkor a franchise-ban dolgozó étteremvezetőket is a központi képzési rendszeren belül képezik ki, tehát elvileg ugyanazokat a politikákat kellene megvalósítaniuk mint a központi szervezetnek.

„Közös alapozó képzés az esélyegyenlőségi, az SMC tanfolyam, amin ugye szintén a vidéki éttermekből is műszakvezetők, étteremvezető-helyettesek ugyanezen a képzésen vesznek részt, az központosítva van. Illetve hát a politikák az mind ugyanaz, ehhez mindig ragaszkodunk és tartaniuk is kell magukat a többi étteremnek is. Viszont gyakorlatban nyilván nem látunk rá.” (Étteremlánc)

A másik szervezet, amelyik nem hagyományos foglalkoztatási modellel működik, a Biztosító. Az egyéni vállalkozóként szerződött munkatársak tekintetében egyrészt könnyebben vállalnak be rizikósabb csoportból is munkavállalókat, mind a fiataloknál, mind az idősebbeknél, tehát ebben az értelemben integráló hatású lehet, ugyanakkor hosszabb távon mégis olyan bizonytalanságok vannak beépítve a foglalkoztatási viszonyba, amelynek dezintegratív hatása is lehet. Ezek alapján úgy gondoljuk, hogy mind a hagyományos és nem hagyományos üzleti modell alkalmazásának lehetnek mind integratív és dezintegratív hatásai is.

HR és foglalkoztatási stratégia

Az utánpótlás-biztosítás fontos feladata a HR-nek. Ugyanakkor a „fiatalítás” mint expliciten megfogalmazott HR politika sokszor a racionális utánpótlás-biztosításon túl is megjelenik a szervezeteknél. A jelentősebb HR innovációk inkább a fiatal tehetségek bevonása tekintetében valósultak meg, míg kevésbé jellemző az idősebbeket célzó kormenedzsment szintjének emelését célzó HR innovációk. A Biztosító és az Energia vállalatnál is a „fiatalítást” jelezték legfontosabb HR stratégiának. A Biztosítónál ezt részben a rendszerváltás után felvett nagyszámú középgeneráció kiöregedésével, részben az új értékesítők megtartásának nehézségeivel (a belépőknek a fele 3 héten belül elmegy) magyarázták. Ezért az anyacég komplex szakmai fejlesztési karriertervezési rendszert dolgozott ki, amelyet az általunk vizsgált partner Biztosító is alkalmaz saját szervezetében.

„És mi tudatosan azzal szólítjuk meg a fiatal diplomás generációkat, hogy egy karrierpályát mutatunk, ami céges szinten támogatott, tehát a nagy cég, anyacégnek erre tudatosan kidolgozott rendszerstratégiája van, ami a versenytársaknál nincsen, tehát komolyan vesszük a fiatalokat.” (Biztosító, Anyacég, HR munkatárs)

Az Energia vállalat esetén a „fiatalítás” stratégia részben a valós utánpótlás kérdésével, részben a tartós foglalkoztatásra, megtartásra építő HR stratégia következtében kialakult életkori munkaerő-összetétel percepciójára vezethető vissza. Miközben valóban alulreprezentáltak a fiatalok a szervezetben, az 55 évesnél idősebbek nem felülreprezentáltak az aktív korú népességhez képest, mégis „idős szervezetnek” minősítették magukat.

A munkavállalói elköteleződés erősítését és a munkavállalók megtartását célzó HR stratégiával rendelkező szervezetek elvben nagyobb valószínűséggel tudnak integratív hatást kifejteni az életkori összetételre (Energia), de azt is láttuk, hogy ez nem feltétlenül vezet kiegyensúlyozott korstruktúrához. Például a Szoftver cégnél az elkötelezettségre is koncentráló HR stratégia ellenére jelentősen alulreprezentáltak az idősebb korosztályok, és jellemzően a középkorosztályok foglalkoztatására építenek.

A HR stratégiák másik nagy típusa, a költségcsökkentő HR stratégiák esetében, az Étterem és a Piackutatás esetében azt láttuk, hogy elsősorban a fiatal korosztály foglalkoztatását célozzák meg. Ezek alapján úgy gondoljuk, hogy a HR politikának lehet egyszerre integratív és dezintegratív hatása a két vizsgált életkori csoportra.

Toborzási csatorna egyoldalúsága

Két olyan szervezet volt a vizsgált vállalatok körében, amelyben megfigyelhető volt egyetlen toborzási csatorna dominanciája. Az Étteremláncnál a munkavállalók életkori összetételére jelentős hatással volt, hogy a legfőbb toborzási csatornaként a diákszövetkezetek működnek. A diákszövetkezeteken keresztül foglalkoztatottak kiemelkedően magas aránya tehát alapjaiban határozza meg a munkaerő életkor szerinti összetételét.

„Tehát most gyakorlatilag a vállalati állományi létszámnak, tehát az éttermi résznél kb. az 50%-a diák foglalkoztatott, ami azt jelenti, hogy nappali tagozatos diákokat foglalkoztatunk, többi 50% állandósnak mondjuk mi, de közöttük is lehet olyan, aki egyébként tanulmányokat folytat esti tagozaton vagy levelező tagozaton. Nyilván a jogviszony szempontjából fontos az, hogy a nappalisok ugye diákok.” (Étteremlánc)

Egy másik példa, hogy a toborzási csatorna egyoldalúsága miként vezet kiegyensúlyozatlan életkori összetételhez az informális toborzáshoz kapcsolódik.

„Mert itt mindenki mindenkinek az ismerőse. Szóval, hogy én külsősként dolgoztam be, az én ismerősöm volt a Viki, amikor én már állandó voltam idejött, akkor az ő unokatesója, barátnője, másik barátnője. A Miklós itt dolgozott, az ő feleségét vettük föl. Volt projektmenedzserünk ismerőse az ismerőse a pénzügyesünk, és így bezárult a kör.” (Piackutatás)

Mindkét szervezet életkorilag a leginkább kiegyensúlyozatlan, a fiatal korosztályt foglalkoztatja legnagyobb arányban. Olyan szempontból, hogy elősegítik a fiatalok munkaerő-piaci integrálását pozitívként értékelhetjük ezt a gyakorlatot, ugyanakkor látni kell, hogy éppen ennél a két szervezetenél a legerősebb az idősebb generáció kirekesztése. Tehát ilyen szempontból pedig dezintegráló hatása van a toborzási csatorna egyoldalúságának.

Munkakörök jellege

Az egyedi tudást, hosszú betanulást igénylő munkakörök és a kiegyensúlyozottabb életkori megoszlás között erőteljes összefüggés rajzolódott ki.

„Olyan tevékenységekkel foglalkozunk, amelyhez nagyon fontos, hogy már a betanulási idő is hosszú, tehát aki ezt megtanulja, aki itt beválik az elsősorban itt tudja értékesíteni a tudását és nekünk meg erre nagy szükségünk van, mert sokáig tart a betanulás, tehát kölcsönösen függünk egymástól, úgyhogy így általában nagyon sokan hosszú távon, akár élethosszig is itt dolgoznak, itt töltik az éveiket nálunk.” (Energia)

Ugyanakkor ez az összefüggés sem mondható teljesen automatikusnak, mivel a Közintézmény esetében szintén hosszú betanulást igénylő munkakörrel volt dolgunk, bár

szakképzettséget nem igényelt, és mégsem járt együtt a kiegyensúlyozott korösszetétellel. Egyrészt a szervezet megtartó ereje kisebb volt, másrészt elvesztette a legnagyobb vonzerejét, a 25 évnyi munkaviszony után járó karkedvezményes nyugdíjat. A nagy fizikai és lelki megterhelést jelentő munkakör inkább abba az irányba hat, hogy a munkavállalók könnyebb munkahelyet keressenek maguknak egy bizonyos életkor után.

Az alacsony és magas szakképzettséget igénylő munkakörök tekintetében, inkább az alacsony képzettséget igénylő betanított munkaköröknél láttuk azt, hogy az alacsonyabb bérezés miatt inkább a fiatalokat célozták meg, de ez sem törvényszerű feltétlenül. Tehát a munkakör jellegének lehet integratív, dezintegratív vagy semleges hatása is.

Munkakörök életkor szempontú percepciója

Perry és Finklestein (1999) írt először arról, hogy vannak olyan munkakörök, amelyeket életkorilag kategorizálnak (*age-typed jobs*). A kutatásban két olyan szervezet volt a hat közül, ahol egyértelműen léteztek életkor alapján kategorizált munkakörök, és volt egy harmadik köztes eset is. Az életkor-alapú munkaköröknél mindkét esetben a fiataloknak való munkakörökről volt szó, és mindkét szervezet a „pörgős” munkakör címkét használta.

„Szerintem, hát így azt tapasztaltuk minél fiatalabb valaki, annál rugalmasabban áll ezekhez a feladatokhoz, meg mivel folyamatos a pörgés és tényleg iszonyat feszített munkatempó van, ezért az már, aki eljön interjúra, és mondjuk 2 gyereke van, és azt a nagyon klasszikus 8-tól 4-ig munkaidő(t szeretné), az nem is szokta vállalni. Mert nem szoktunk ebből titkot csinálni, hogy itt van, hogy túlórázni kell. Úgyhogy az már alapból kiesik egy szűrőn.” (Piackutatás)

„Igazából a munka jellegéből adódóan (...) maga a munkakör pörgős, gyors feladatvégzést, illetve munkavégzést igényel. Általában a fiatalokra jellemző az, hogy ezt a ritmust fel tudják venni, stressz nyomás alatt tudnak gyorsan dolgozni, persze van nyilván idősebb korú is, aki ezt fel tudja venni, nyilván ez a beszélgetéseknél, tájékoztatókon ez kiderül, illetve elmondjuk nekik, hogy ezt fogják-e bírni, nyilván a saját döntésük alapján jönnek ide dolgozni.” (Étteremlánc)

Az életkor-alapú munkaköri sztereotípiák szerepe fontos a toborzási és kiválasztási döntésekben. Egyfajta utólagos legitimációját adják a kiválasztási preferenciának. Az életkori munkaköri sztereotípiák hozzájárulnak más életkorcsoportok kirekesztéséhez, és ezáltal dezintegrációs hatásúak. Ugyanakkor a preferált életkorcsoportot segítik integrálni.

A munkaerő életkori összetételének percepciója

Két olyan szervezet volt a kutatás során, amelynél a munkaerő életkori összetételének percepciója nem fedte az életkori megoszlási adatok által mutatott „objektív” képet. Egyrészt az Energia vállalat esetében érződött, hogy az önmeghatározásukban nagyobb hangsúlyt kapott az idősebb munkavállalók nagy aránya (30% 50 év feletti) mint amennyire valóban előregedő szervezetről lenne szó: „idős szervezet vagyunk, tehát innentől kezdve sok az idősebb munkavállaló is”. A 43 éves átlagéletkor valószínűleg kicsit magasabb az átlagnál, de demográfiaiilag megalapozott, és a munkavállalók életkorcsoportok szerinti megoszlása a legkiegyensúlyozottabb volt a vizsgált szervezetek közül.

A másik érdekes példa a Szoftver cég volt. Ebben a szervezetben a fiatal középgeneráció foglalkoztatására helyezik a hangsúlyt: a 26-45 évesek alkotják a munkavállalók több mint háromnegyedét. Ugyanakkor a fiatalok és az idősebbek alulreprezentáltsága nem fogalmazódott meg explicite, hanem a szervezet „kortalansága” kapott hangsúlyt az elbeszélésben. Tehát érvényesült egyfajta „vakság” az életkori megoszlás egyensúlytalanságával kapcsolatban. Elképzelhető, hogy a cégre jellemző teljesítményorientáltság hangsúlyozása, és ezzel összefüggésben az a kíváncsi, hogy mindig a teljesítmény szempontjából a legjobb embert kell az üres pozíciókra kiválasztani, nemcsak az egyenlő bánásmód elvének gyakorlati alkalmazásához vezethet, hanem szerepet játszhat abban is, hogy főképp a középkorosztályhoz tartozókat foglalkoztatják. Kutatások kimutatták, hogy a munkáltatók az életkor és a kiváló teljesítmény között fordított U alakot tételeznek, és a 30 és 44 éves életkorra teszik a legjobb teljesítmény időszakát (Simonton 1988, Bittman et al. 2000 idézi Richardson et al. 2013).

Összességében a munkaerő életkori összetételének percepciója lehet integratív, dezintegratív vagy semleges hatású.

Bérezés

Megfigyelhető volt, hogy az alacsony bérezés sokszor a fiatalabb korosztályok erőteljesebb foglalkoztatásával járt együtt megerősítve azokat a vélekedéseket, hogy a fiatalok foglalkoztatását preferáló szervezetek általában költséghatékonyabb foglalkoztatási stratégiát is kívánnak megvalósítani.

„Valamilyen szinten azért nyilván a betanított munka jellegéből adódóan a bérezés sem magas, nyilván nincsen szakképesítés, nem várunk el hozzá szakképesítést, ehhez mért ugye a bérezés is. Egy idősebb korosztálynál már nyilván vannak elvárások, akinek már van egy végzettsége, főiskolai diploma vagy egyetemi diploma, vagy éppen OKJ-s végzettség, szakvégzettség, az nyilván próbál a szakmájában elhelyezkedni, illetve magasabb bérezésért.” (Étteremlánc)

Egyfelől, jó, hogy vannak olyan munkakörök, amelyekre a fiatalok nagyobb eséllyel pályázhatnak, és ez integráló hatású, másfelől a kiszolgáltatott foglalkoztatási helyzetek és az alacsony elérhető bérszínvonal a dezintegráció irányába is hat, mert az idősebbek azért is dönthetnek úgy, hogy nem az adott munkáltatót választják, mert élethelyzetükhöz és szükségleteikhez képest alacsony az elérhető bér.

Belső munkaerőpiac

Perry és Finklestein (1999) azt a hipotézist fogalmazták meg, hogy az életkor-alapú munkakörök megjelenését nagyobb valószínűséggel találjuk azokban a szervezetekben, amelyek a belső munkaerőpiacra építenek. Ezt a hipotézist a kutatás is megerősítette. Abban a két szervezetben ahol voltak életkor-alapú munkaköri sztereotípiák, valóban jellemző volt a belső munkaerőpiac és előmenetel. Egyrészt, az Étteremlánc is alapvetően a belső munkaerőpiacra épít. Tehát a legegyszerűbb belépési munkakörben vesz fel, akár szakképzettség nélkülieket is, és belül képzi ki a magasabb pozíciókra a munkavállalókat. Másrészt, hasonló szisztémát találtunk a Piackutatás cégnél.

„Eddig az volt a tapasztalat, hogyha ilyen projekt menedzseri szintű munkára kell valaki, akkor a Call Centerben dolgozó állandók közül hoztunk így föl vagy át valakit. „Hirdetéssel embert ide még nem találtunk. (...) Aki itt marad hosszútávon, mindenki alulról kezdte. Én külsős kérdezőbiztos voltam. A Viki, a projektmenedzserünk ő telefonáló volt a Call Centerben másodállásban. A Miki is operátorként kezdte, aki most a projekt asszisztensünk. (...) ...de most már azt szeretnénk, hogyha ez így is lenne, mert ha így valakit idehozunk, nem érti az alsó folyamatokat, meg úgy az egészen a gyökere marad ki és az a tapasztalat, hogy azok a legkitartóbbak és leginkább képben levő, jól dolgozó munkatársak, akik alulról kezdték. Úgyhogy ez most meg már tudatos lett.” (Piackutatás)

Ugyanakkor az egyedi szaktudást igénylő Energia cégnél a munkaerő megtartása és a belső munkaerőpiac nem járt együtt az életkor-alapú sztereotípiák kialakulásával. Ezek alapján azt gondoljuk, hogy bizonyos más tényezőkkel összekapcsolódva, a belső munkaerőpiac működtetésének lehetnek életkorral kapcsolatos implikációi is, hozzájárulhat mind a munkaerő-piaci integrációhoz és dezintegrációhoz is.

Munkaszervezés, munkaköri rotáció

A kutatás során kevés konkrét információt gyűjtöttünk a munkaszervezéssel kapcsolatban. Egy olyan eset fordult elő, amikor egy adott szervezet a megváltozott munkaképességű emberek esetében változtatott általános munkaszervezési gyakorlatán, a munkaköri rotáción, míg az idősebb munkavállalók esetében nem mutatkozott erre nyitottnak, ezzel is akadályozva

nagyobb arányban az idősebb korosztály foglalkoztatását. Tehát ilyen értelemben egy adott munkaszervezés rugalmatlan fenntartása lehet dezintegráló hatással egy életkori csoportra.

Az életkori összetételre ható tényezők összegzése

A kutatás a felszínre hozta, hogy sokkal több tényező hat a munkáltató szervezetek életkori összetételének alakulására, mint az eredeti modellben szereplő 4 integrációs és 3 dezintegrációs tényező (1. ábra). Az elemzés kiegészült további 9 tényezővel. A kutatás rávilágított arra is, hogy gyakorlatilag mindegyik vizsgált tényező működhet integrációs és dezintegrációs hatással is annak függvényében, hogy az adott szervezetnél hogyan kombinálódnak ezek a tényezők, és milyen tartalommal töltik meg azokat a szervezetek. Ilyen értelemben, a gyakorlatban szinte nem lehet külön integrációs és dezintegrációs tényezőkről beszélni, mert a foglalkoztatási kimenetekben mérhető hatás attól függ, hogy az adott területen milyen tartalmat valósít meg a szervezet, valamint sok esetben semleges hatása is lehet egy adott tényezőnek. Például az atipikus foglalkoztatási munkaformák esetén nyilván dezintegrációs hatása van, ha semmilyen rugalmas foglalkoztatási forma nem érhető el, de abban az esetben is, ha elérhető, kérdés, hogy melyik, kiket céloz meg, a foglalkoztatottak közül ki veheti igénybe. Tehát egyáltalán nem biztos, hogy pozitívan, integrálóan hat akár a fiatalok, akár az idősebbek foglalkoztatására, vagy általában véve a kiegyensúlyozott korstruktúra kialakítására. Ezért fontosabbnak tartottunk egy olyan modell felállítását, amely szintetizálja a befolyásoló tényezők szélesebb skáláját, anélkül, hogy jeleztük volna, hogy melyik közülük az integráló vagy dezintegráló hatású (3. ábra).

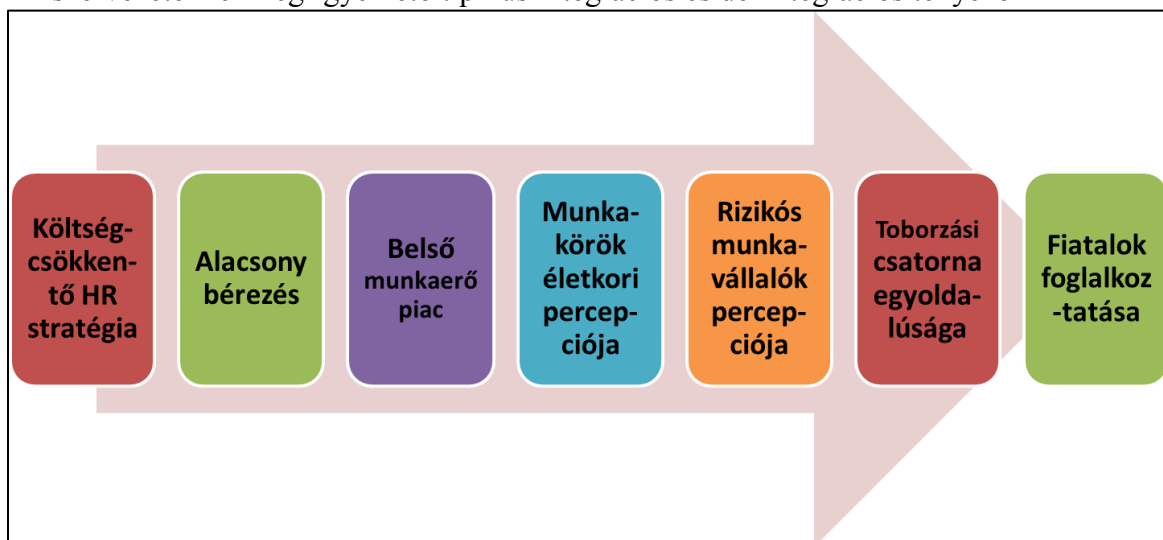
3. ábra: A munkaerő életkori összetételét befolyásoló integrációs és dezintegrációs tényezők



Az integrációs és dezintegrációs tényezők egyenkénti feltárása mellett fontosnak tartjuk azt is megvizsgálni, hogy a 3 szervezeti csoportban, a *fiatal korosztályt*, a *fiatal középkorosztályt*, illetve az *idősebb középkorosztályt* foglalkoztató szervezetek esetében megfigyelhetők-e közös mechanizmusok a hasonló életkori struktúra kialakulásában.

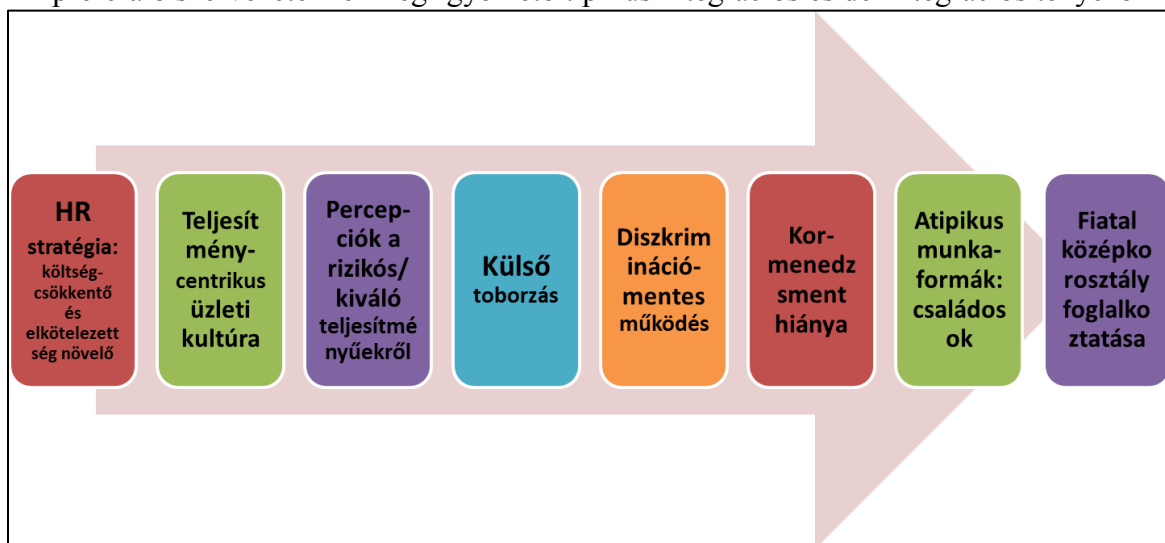
A *fiatal korosztályt* (18-35 évesek) foglalkoztató Étteremláncnál és Piackutatásnál, bár két nagyon különböző szervezet (nagy multinacionális cég és magyar kisvállalkozás), mégis sok hasonlóságot találtunk az életkori összetételhez vezető okok között. Mindkét szervezetnél jellemző volt, hogy költségcsökkentő HR stratégiát alkalmaztak, amely együttjárt egy viszonylag alacsony bérszínvonallal, mivel a munkakörök elvégzéséhez nem kellett külső formalizált szaktudás, illetve szakképzettség, hanem a szervezeten belül lehet azokat megtanulni, ezért a belső munkaerőpiac működtetésére fókuszáltak. Ez azt jelentette, hogy elsősorban a szervezet alsó, bemeneti szintjén toboroztak, főképp fiatalokat. A fiatalok foglalkoztatásával erősödött az a munkaköri percepció, hogy ezek „fiatalos, pörgős” munkakörök, tehát a fiataloknak lesz jó a teljesítményük ezekben a munkakörökben. Ezáltal erősödött az idősebb munkavállalókkal kapcsolatos rizikók, sztereotípiák észlelése, ami tovább erősítette a fiatalok preferálását. Végül a választott toborzási csatorna egyoldalúsága, egyik esetben a diákszövetkezetek, másik esetben az informális toborzás, tovább erősítette a fiatalok foglalkoztatását, a munkaerő hosszú távon kiegyensúlyozatlan életkori összetételét (4. ábra).

4. ábra: A szervezet életkori összetételében döntően a fiatalok foglalkoztatását preferáló szervezeteknél megfigyelhető tipikus integrációs és dezintegrációs tényezők



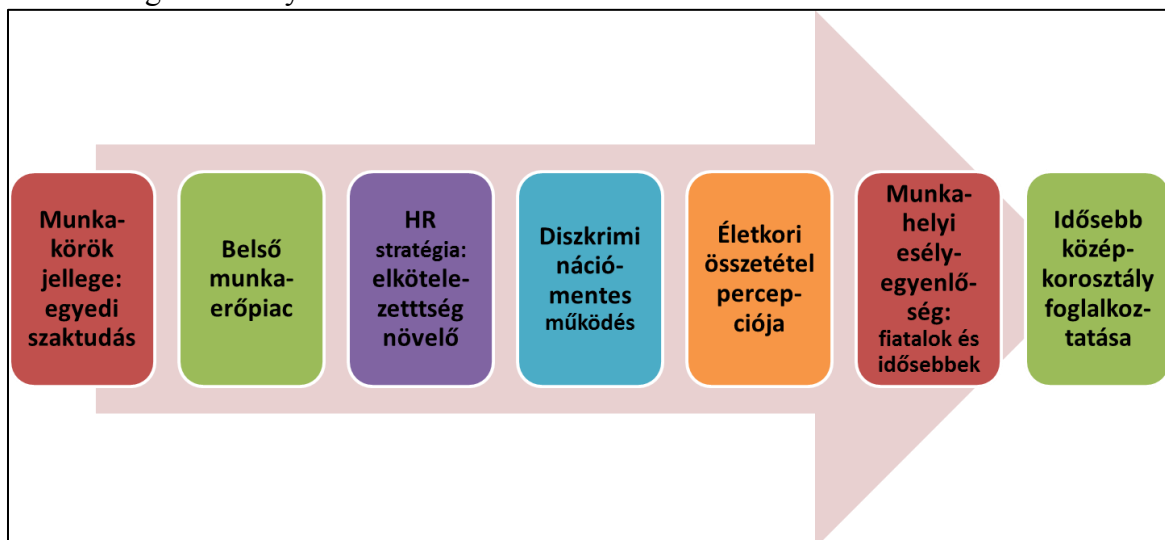
A fiatal középkorosztály (26-45 évesek) foglalkoztatására fókuszáló szervezeteknél sokkal nehezebb volt megalkotni egy koherens mechanizmus ábrát. A kutatásban három szervezet tartozott ebbe a csoportba, a Szoftver, a Biztosító és a Közintézmény. A szervezetek HR stratégiájának jellemzője volt, hogy kombinálta az elkötelezettségnövelő és költségcsökkentő elemeket. Az üzleti kultúrában megjelent a befogadás és tolerancia, de fontos elem volt az innováció és üzleti hatékonyság is. Ebből a szempontból tudatosan vagy sem működhetnek a rizikós munkavállalókkal és a kiváló teljesítményt nyújtókkal kapcsolatos életkor alapú percepciók, vagyis, hogy valószínűsíthetően a középkorosztály a leghatékonyabb csoport. Mivel ezekre a szervezetekre kevésbé volt jellemző a belső munkaerőpiac hangsúlyossága, inkább a külső toborzás volt számukra fontos. Ennek hatékonyságához és a jogi következmények elkerülése érdekében fontos volt a diszkrimináció-mentes működés számukra. A munkahelyi esélyegyenlőséget részben üzleti előnyként tételezték, részben a munkaerő megtartás és elkötelezettségnövelés eszközeként kezelték. Ugyanakkor nem voltak jellemzőek az életkorral kapcsolatos intézkedések, főként nem az idősebbeket célzó kormenedzsment gyakorlatok. Az atipikus munkaformák jellegzetesen inkább a családos középkorosztályt célozták, amely tényezők együttes eredőjeként a fiatal középkorosztály került túlsúlyba a foglalkoztatottak körében (5. ábra).

5. ábra: A szervezet életkori összetételében döntően a fiatal középkorosztály foglalkoztatását preferáló szervezeteknél megfigyelhető tipikus integrációs és dezintegrációs tényezők



Az *idősebb* középkorosztályt (36-55 évesek) foglalkoztató Energia vállalatnál meghatározó hatással volt a munkakör jellege, az, hogy egyedi szaktudásra, hosszú belső betanulásra épül a cég, és máshol a munkaerőpiacon ezt a szaktudást nem lehet könnyen sem értékesíteni, sem beszerezni. Ezért a belső munkaerőpiacnak pozitív, integráló hatása van. Fontos a megtartás, így az elkötelezettségnövelő HR stratégia illeszkedik a szervezet szükségleteihez. A belső munkaerőpiac működtetéséhez fontos a diszkrimináció-mentesség. Ugyanakkor az életkori összetétel percepciójában erősen megfogalmazódott, hogy „idős a szervezet”, ezért a munkahelyi esélyegyenlőségi gyakorlatok és HR innovációk nemcsak az idősebbeket célozzák, hanem a frissen bevezott és bevezotani kívánt fiatalokra is koncentrálnak. Összességében ezek az okok vezettek a mintán belül a legkiegyensúlyozottabb korstruktúrához (6. ábra).

6. ábra: A szervezet életkori összetételében döntően az idősebb középkorosztály foglalkoztatását preferáló szervezeteknél megfigyelhető tipikus integrációs és dezintegrációs tényezők



Összegzés

A kutatás célja az volt, hogy elsősorban kvalitatív módszertannal meghatározzuk, hogy milyen strukturális tényezők és intézményi működések alakítják a fiatal és idősebb generáció munkaerő-piaci integrációját és dezintegrációját, illetve, hogy megértsük, hogy milyen tényezőkre vezethetők vissza, hogy a munkáltatók hogyan alakítják a munkaerő életkori összetételét a szervezetükben, vagyis életkor-kezelési stratégiájukat. A kutatás során Tardos (2012) munkaerő-piaci integrációs és dezintegrációs tényezőket bemutató modelljét alkalmazva, azt a hipotézist teszteltük, hogy a munkaerő-piaci integrációt és dezintegrációt általánosan alakító tényezők magyarázó erővel bírnak az életkorral összefüggő integrációs és dezintegrációs folyamatok megértésében is.

A hipotézist részben tudtuk elfogadni tekintettel arra, hogy az eredeti 4 integrációs (állami szabályozás, ösztönzés, üzleti kultúra, atipikus munkaformák, munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi gyakorlatok) és 3 dezintegrációs tényezőn (rizikós munkavállalókkal kapcsolatos munkáltatói percepciók, a foglalkozási diszkrimináció és az elsődleges és másodlagos munkaerőpiac közötti átjárhatóság) kívül további 9 tényezőt tártunk fel, amelyeknek hatása lehet a munkáltató szervezetek életkor-kezelési stratégiájának alakításában. Kiderült, hogy a szervezet által alkalmazott üzleti modell, a HR és foglalkoztatási stratégia, a munkakör jellege, a belső munkaerőpiac használata, a bérezés színvonala, az életkori összetétel percepciója, a munkakörök életkor szerinti percepciója, a munkaszervezés rugalmatlansága, valamint a használt toborzási csatorna egyoldalúsága is hatással lehet az adott szervezet életkori összetételére, a fiatalok és idősebb korcsoportok munkaerő-piaci integrációjára, illetve dezintegrációjára.

A kutatás során arra a következtetésre jutottunk, hogy nem érdemes külön nevesíteni az integrációs és dezintegrációs tényezőket, mert gyakorlatilag mindegyik vizsgált tényező működhet integrációs és dezintegrációs hatással is annak függvényében, hogy az adott szervezetnél hogyan kombinálódnak ezek a tényezők, és milyen tartalommal töltik meg azokat a szervezetek. Ezért egy olyan új elméleti modellt alkottunk, amelybe mind a 16 tényező bekerült, amelyek végső soron alakíthatják a szervezetek életkor-kezelési stratégiáját és életkori megoszlását. Nem állítjuk, hogy nem lehetne további piaci és szervezeti befolyásoló tényezőket beazonosítani, de a szakirodalmi áttekintés és az empirikus vizsgálat ezeket tárta fel. Fontos eredménye a kutatásnak, hogy sikerült a három fő vállalati életkori összetétel típusban meghatározni az életkori összetételt leginkább meghatározó integrációs/dezintegrációs mechanizmust. Ezekből kiderült, hogy központi jelentősége van a HR stratégia típusának és a percepció kérdésének. A percepciók három szinten működhetnek: a rizikós és kiváló teljesítményű munkavállalókkal kapcsolatban, a munkakörök életkori meghatározottságával összefüggésben, és általában véve a szervezet életkori összetételét tekintve.

A vizsgált szervezetek a meglévő korösszetétellel általában elégedettek voltak. Nem fogalmazódtak meg explicit normák a korstruktúrával kapcsolatban, inkább mindig az aktuális vélt vagy valós szükségletek szempontjából értékelték azt. Jellemző volt, hogy a szervezetek inkább reaktív módon igyekeztek alkalmazkodni, és az életkorral kapcsolatos proaktivitás csak a „fiatalosítást” illetően volt megfigyelhető. Ugyanakkor a „fiatalítás” stratégiája nem feltétlenül értelmezhető „objektív” életkori metszetből, hanem dominánsan jelen lévő ideológia az üzleti életben, amely erősíti az idősebbekkel kapcsolatos negatív sztereotípiák továbbélését, azáltal, hogy abból indul ki, hogy a fiatalítás révén tudja javítani a munkaerő színvonalát. Társadalmilag félreértésekre adhat okot a „fiatalítás” stratégiája azért is, mert általában nem szélesen értelmezi a fiatalok csoportját, hanem csak a fiataloknak egy szűk, jól kvalifikált csoportjára vonatkozik. Ilyen értelemben sokszor generációs köntösbe van burkolva egy munkaerő-összetétel módosítási humánstratégia. Ezért is van ellentmondás a munkaerő-piaci statisztikák fiatalokra vonatkozó adatai és a munkáltató szervezetek körében megfogalmazott „fiatalítási” prioritások között.

Áttételesen a kutatás a generációk közötti szolidaritás és kooperáció hiányának kérdését is érinti, ami a társadalmi integráció és dezintegráció szempontjából is nagyon fontos. A fiatalok és idősebbek munkaerő-piaci integrációjának javítása szempontjából kiemelkedően fontos volna, hogy a generációk ne feltétlenül versenyezzenek egymással, illetve ne versenyeztetve legyenek egymással, hanem olyan új működési módok alakuljanak ki, amelyben tudatosodik a generációk közötti együttműködésnek és kooperációnak mind az üzleti, mind a társadalmi előnye. Az intézményi cselekvők, a szervezetek, jelenleg kevésbé segítik elő a különböző generációk együttműködését, ezáltal olyan struktúra érvényesül, amely a középgeneráció hatalmát erősíti meg.

Hivatkozások

Acker, J. (2006) Inequality Regimes Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender and Society*, Vol. 20, No. 4, pp. 441-464. <http://dx.doi.org/10.1177/0891243206289499>

Avolio, B. – Waldman, D. – McDaniel, M. A. (1990) Age and work performance in nonmanagerial jobs: the effects of experience and occupational type. *Academy of*

Belügyminisztérium (2016) Havi tájékoztató a közfoglalkoztatás alakulásáról 2016. június. Elérhető:

http://kozfoglalkoztatasi.kormany.hu/download/b/41/81000/Havi%20t%C3%A1j%C3%A9kozt%C3%A1s%202016_j%C3%BAnyus.pdf.

Brooke, L. –Taylor, P. (2005) Older workers and employment: managing age relations. *Ageing and Society*, 25, pp 415-429. <http://dx.doi.org/10.1017/S0144686X05003466>

Cedefop (2015) *Increasing the value of age: guidance in employers' age management strategies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop research paper; No 44. <http://dx.doi.org/10.2801/7932>

Dahlmann, S. – Huws, U. (2007) *Quality standards for case studies in the European Foundation*. Dublin: Eurofound.

Dupcsik Cs. – Szabari V. (2015) Elméleti bevezető az Integrációs és dezintegrációs folyamatok a magyar társadalomban című OTKA kutatáshoz. *socio.hu*, 3. <http://dx.doi.org/10.18030/socio.hu.2015.3.44>

Eurofound (2012) Sustainable work and the ageing workforce. Publications Office of the European Union, Luxembourg. <http://dx.doi.org/10.2806/42794>. Elérhető: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/working-conditions-social-policies/sustainable-work-and-the-ageing-workforce> [Letöltve: 2016-02-16].

European Commission (2014) The 2015 Ageing Report. Underlying Assumptions and Projection Methodologies. *European Economy* . 8/2014. <http://dx.doi.org/10.2765/76255>

Eurostat (2016) A részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya az Európai Unióban életkor szerint (%). Elérhető: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00159&plugin=1>

Finkelstein, L. M. – Burke, M. J. – Raju, M. S. (1995) Age discrimination in simulated employment contexts: an integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80(6), 652-663. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.80.6.652>

Foschi, M. – Lai, L. – Sigerson, K. (1994) Gender and double standards in the assessment of job applicants. *Social Psychology Quarterly*, 57, 326–339.

- Foschi, M. (1992) Gender and double standards for competence. In C. L. Ridgeway (Ed.), *Gender, interaction, and inequality* (pp. 181–207). New York: Springer-Verlag.
- Foster, C. – Harris, L. (2005) Easy to say, difficult to do: diversity management in retail. Carley Foster and Lynette Harris, Nottingham Business School, Nottingham Trent University *Human Resource Management Journal*, Vol 15, no 3, pages 4-17.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00150.x>
- Gebel, M – Giesecke, J. (2016) Does Deregulation Help? The Impact of Employment Protection Reforms on Youths' Unemployment and Temporary Employment Risks in Europe. *European Sociological Review*. 32(4):486-500. <http://dx.doi.org/10.1093/esr/jcw022>
- Gringart, E. – Helmes, E. – Speelman, C. (2005) Development of a Measure of Stereotypical Attitudes towards Older Workers. Exploring Attitudes Toward Older Workers Among Australian Employers: An Empirical Study. *Journal of Aging & Social Policy*, February 2005.
http://dx.doi.org/10.1300/J031v17n03_05
- Hárs Á. (2010) Az atipikus foglalkoztatási formák nemzetközi összehasonlítása statisztikák alapján. Budapest: MTA Közgazdaságtudományi Intézet.
- Haviland, S. B. – Marshall, V. W. – McMullin, J. A. (2011) Accommodations, job sorting, and age designations across the life span: A structural analysis of age relations in the modern workplace. Conference Papers -- American Sociological Association.
- Hennekam, S. – Herrbach, O. (2015) The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers. *Personnel Review*, 44, 1, 3 – 21.
<http://dx.doi.org/10.1108/PR-01-2014-0031>
- Ilmarinen, J. (2012) Promoting Active Ageing in the Workplace. European Agency for Safety and Health at Work. Elérhető: <https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>. [Letöltve: 2014-05-14].
- KSH (2011) Népszámlálási adatok. A népesség nemek, korcsoport és gazdasági aktivitás szerint. Elérhető: http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_foglalkoztatasi. [Letöltve: 2016-02-16].
- Kunze, F. – Boehm, S. A. – Bruch, H. (2013) Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50, 3, 413-442.
<http://dx.doi.org/10.1111/joms.12016>.
- Noelke, C. (2016) Employment Protection Legislation and the Youth Labour Market. *European Sociological Review*. 32 (4):471-485. <http://dx.doi.org/10.1093/esr/jcv088>
- Richardson, B. – Webb, J. – Webber, L. – Smith, K. (2013) Age discrimination in the evaluation of job applicants. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 35–44.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00979.x>.

Roscigno, V. J. – Mong, S. – Byron, R. – Tester, G. (2007) Age Discrimination, Social Closure and Employment. *Social Forces*, 86, 1, 313-334.

<http://dx.doi.org/10.1353/sof.2007.0109>.

Seres A. (2011) A részmunkaidős foglalkoztatás tendenciái Közgazdasági Szemle, LVIII. évf., 2011. április (351–367. o.)

Shore, M. L. – Hung-Herrera, B.G. – Dean, M. A. – Holcombe Ehrhart, K. –Jung, D. I. – Randel, A. E. – Singh, G. (2009) Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*. 19, 117–133.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>

Simonton, D. K. (1988) Age and outstanding achievement: What do we know after a century of research? *Psychological Bulletin*, 104, 2, 251–267. <http://dx.doi.org/10.1037//0033-2909.104.2.251>.

Standing, G. (2011) The Precariat. *The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury Academic.

Tardos K. – Petersen, J. (2011) Recruitment Channels and Strategies for Employing the Low-skilled Workers in Europe. *Review of Sociology*. 21(4) p. 95-112.

Tardos, K. (2012) Befogadás és kirekesztés a munkahelyeken. In: Kovách Imre, Dupcsik Csaba, P Tóth Tamás, Takács Judit (szerk.) *Társadalmi integráció a jelenkori Magyarországon*. 440 p. Budapest: Argumentum Kiadó, 2012. pp. 222-242.

Tardos, K. (2016) Kortalan szervezetek? Vállalati stratégiák és munkahelyi esélyegyenlőségi rendszerek a különböző életkorú munkavállalók foglalkoztatásában. *socio.hu* 2016/2.

<http://dx.doi.org/10.18030/socio.hu.2016.2.142>

Zanoni, P. – Janssens, M. (2004) ‘Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers’ Diversity Discourses’, *Organization Studies* 25:55–74.

<http://dx.doi.org/10.1177/0170840604038180>